



Nina Qvick

Ruotsin, Norjan ja Tanskan tytäryhtiöiden kirjanpitojen kotiuttaminen pääkonttorille

Metropolia Ammattikorkeakoulu
tradenomi (ylempi AMK)
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu 2011

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Sulakkeen taloushallinto	2
1.3	Kehittämistehtävän kuvaus ja lähtökohdat	4
1.4	Kirjanpitäjän rooli kehittämistehtävässä ja muut vastuut	5
2	Tutkimusongelma	5
2.1	Tutkimuskysymykset	5
2.2	Tutkimuksen rajaus	6
2.3	Tavoite	7
2.4	Mittaaminen ja kehittämistehtävässä käytettävät mittarit	7
2.4.1	Kvantitatiiviset mittarit	8
2.4.2	Laadulliset mittarit	9
3	Viitekehys	10
3.1	Kirjanpito	11
3.1.1	Kirjanpidon kirjaukset	12
3.1.2	Kirjanpidon tositteet	13
3.1.3	Arvonlisävero	14
3.1.4	Siirtyvät erät	16
3.1.5	Palkanlaskenta Suomessa ja palkkakirjanpito	16
3.1.6	Käyttöomaisuus ja poistot	18
3.2	Poikkeukset pohjoismaisissa yhtiöissä	18
3.3	Prosessin uudistaminen	19
3.3.1	Prosessin uudistamisen vaiheet	22
3.3.2	Siirtyminen uuteen toimintatapaan	23
3.4	Liiketoimintaprosessin mallintaminen	24
3.5	Muutosjohtaminen	25
3.5.1	Muutokset	26
3.5.2	Muutoshankkeen toteuttamisen työvälineet	27
3.5.3	Johdon asema muutostilanteessa	28
3.5.4	Henkilöstön asema muutostilanteessa	28
3.5.5	Muutosvastarinta	28

3.6	Yhteenveto viitekehyksestä	29
4	Tutkimusmenetelmä	30
4.1	Toimintatutkimus	30
4.2	Kehittämistehtävän aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	31
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	32
5	Kehittämistehtävän toteutus	32
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja suunnittelu	32
5.2	Toimenpiteet projektin aloituspäätöksen jälkeen	36
5.3	Nykytilanteen analysointi	39
5.3.1	Tilikartta ja kirjausohjeet	41
5.3.2	Raportointiohjeet ja aikataulut	41
5.3.3	Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen lähtötilanteen selvittäminen	42
5.4	Sulake Norjan kirjanpidon kotiuttaminen	44
5.5	Ruotsin ja Tanskan yhtiöiden kirjanpitojen kotiuttaminen	44
5.6	Kotiuttamisprojektissa kohdatut ongelmat	45
5.7	Käytännön tehtävät pääkonttorilla siirron jälkeen	48
5.8	Projektin mallintaminen	50
6	Kehittämistehtävän tulokset	54
6.1	Vastataan tutkimusongelmaan	54
6.2	Kehittämistehtävän tulokset	56
6.3	Taloudellisten mittareiden tulokset	56
6.3.1	Kirjanpitokustannukset	56
6.3.2	Vaikutus työaikaan	61
6.3.3	Aikataulussa pysyminen	61
6.3.4	Kirjanpitojen korjaukset	62
6.3.5	Ostolaskujen kiertonopeus	64
6.4	Laadullisten mittareiden tulokset	65
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	68
7.1	Tutkimuksen arviointi	70
7.2	Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävään	71
7.3	Jatkokehittämisideat	72
7.4	Itsearviointi	73
	Lähteet	74

Liitteet

- Liite 1. Sulake Corporation Oy:n tytäryritykset ja omistussuhteet
- Liite 2. Otteita pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen siirtoprojektin projektisuunnitelmasta
- Liite 3. Aloituspalaverin pöytäkirja
- Liite 4. Pöytäkirja palaverista 12.10.2009
- Liite 5. Tilitoimiston tehtävät 1.1.2010 alkaen
- Liite 6. Tytäryhtiön kirjanpidon kotiuttamisen malli
- Liite 7. Kysely laskutuspartnereiden suoritusten ja kirjausten käsittelystä
- Liite 8. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden tilikartta
- Liite 9. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden toiminnot ennen siirtoa
- Liite 10. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden toiminnot siirron jälkeen
- Liite 11. Norjan VAT-ilmoitus ja Tanskan ostolasku

1 Johdanto

Yritysten täytyy jatkuvasti kehittää ja tehostaa toimintaansa menestyvän liiketoiminnan takaamiseksi. Markkinat muuttuvat ja kehittyvät nopeasti ja yritysten tulee pystyä reagoimaan näihin muutoksiin. Menestyvä yritys pyrkii jatkuvasti löytämään uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys pystyy toimimaan tehokkaammin ja kilpailemaan asemastaan. Yhtenä kehityskohteena yrityksissä on usein tukitoiminnot ja niiden hyödyntäminen tehokkaasti. Yritysten tukitoimintoja ovat esimerkiksi taloushallinto, tietotekniikka ja henkilöstöhallinto. (Martola & Santala 1997, 25–26.) Yritykset pyrkivät keskittymään ydinliiketoimintaansa ja hoitamaan tukitoimintoja niin, että ne palvelevat yritystä mahdollisimman tehokkaasti. Toiminnan tehostamiseksi yritykset voivat ulkoistaa tukitoiminnot tai hoitaa ne keskitetysti yhdessä paikassa. Tukitoimintoja pyritään keskittämään niin, että niistä olisi mahdollisimman suuri hyöty yrityksille ja turhat päällekkäisyydet saataisiin poistettua. (Kivimaa 2001, 8.)

Tämä kehittämistehtävä käsittelee yrityksen taloustoimintojen keskittämistä yhteen paikkaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole perustaa erillistä palvelukeskusta, vaan siirtää kolmen tytäryrityksen kirjanpitojen hoitaminen pääkonttorin talousosastolle. Jos kirjanpitojen siirtäminen onnistuu odotusten mukaisesti, voidaan tulevaisuudessa harkita myös muiden tytäryhtiöiden taloustoimintojen keskittämistä pääkonttorille ja palvelukeskuksen perustamista. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on toimia pilotti-projektina tämän suuntaiselle toiminnalle ja luoda yritykselle käyttökelpoinen malli tulevaisuuden päätöksiä varten. Kehittämistehtävän pohjana käytetään ulkoiseen laskentatoimeen, prosessin uudistamiseen ja mallintamiseen sekä muutosjohtajuuteen liittyviä teorioita ja kirjallisuutta.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Sulake Corporation Oy (jatkossa "Sulake"), joka on sosiaalisen viihteen alalla toimiva internet-yhteisöihin ja virtuaalimaailmoihin keskit-

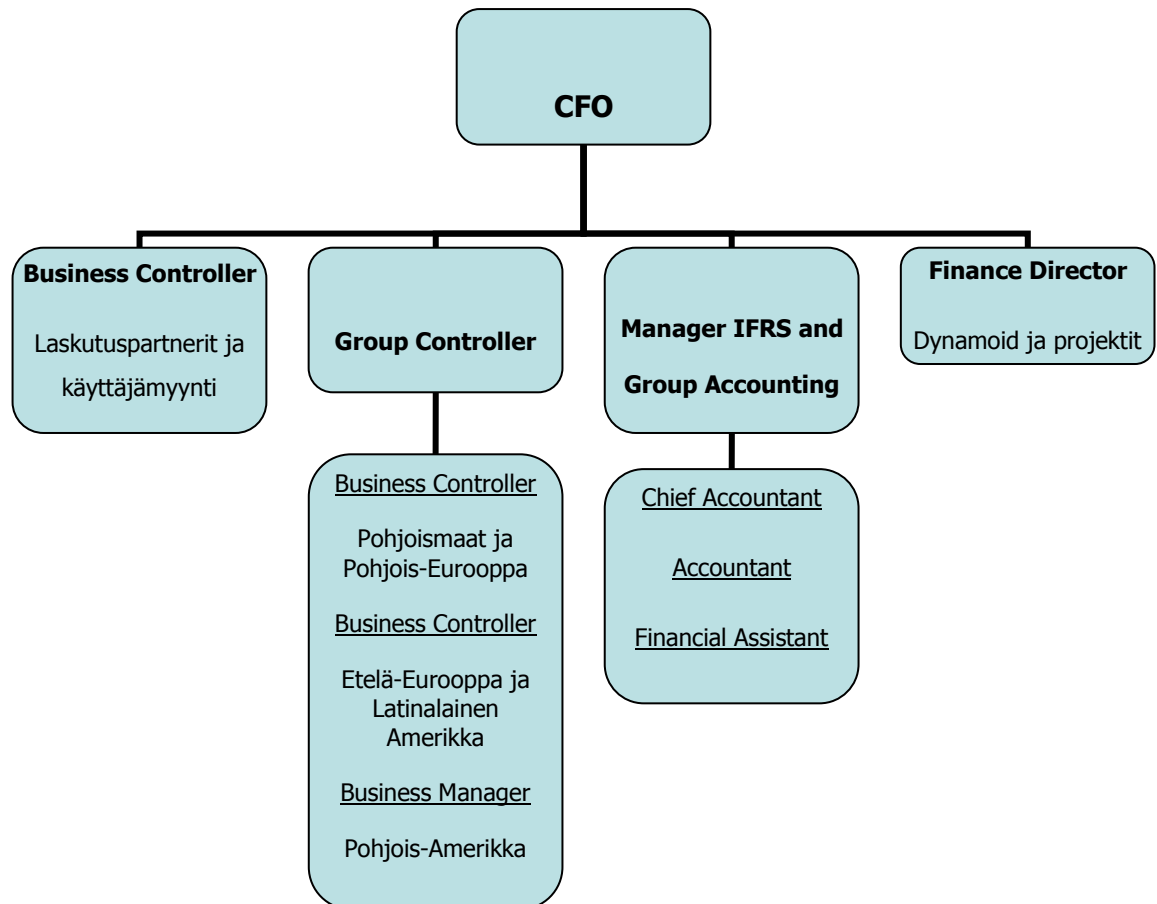
tynyt palveluyritys. Sulake on vahva kansainvälinen toimija sosiaalisen median kategoriassa, joka yhdistää sosiaalisen median, pelaamisen, virtuaalimaailmat sekä reaaliaikaisen tiedonsiirron. Sulake on perustettu vuonna 2000 ja sillä on maailmanlaajuisesti hieman alle 300 työntekijää. Sulake Corporation Oy on Sulake-konsernin emoyhtiö. Yritysten välinen konsernisuhde syntyy, kun yrityksellä on määräysvalta suhteessa toiseen yritykseen. Yrityksellä on määräysvalta toiseen yritykseen kun se omistaa yli 50 % toisen yrityksen osakkeiden äänimäärästä. (Troberg 2003, 91.) Tällä hetkellä Sulake-konsernilla on toimistot 11 maassa ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä.

Sulakkeen päätuote on virtuaaliyhteisö Habbo, maailman suurin teinien virtuaalimaailma. Lokalisoituja Habbo-maailmoja on tällä hetkellä 31 maassa ja kuudella mantereella. Kansainvälisesti menestyneen Habbo-tuotteen myötä yhtiöllä on erinomaiset edellytykset toimia tällä nopeasti muuttuvalla liiketoiminta-alueella. Kehityksen pohjana toimivat uudet innovatiiviset tuotteet, toimiva liiketoimintamalli ja tehokas kansainvälinen verkosto. Asiakkaita Habbolla on noin 150 maassa. Habbossa vierailee kuukausittain noin 15 miljoonaa yksittäistä kävijää ja kaikkiaan rekisteröityjä hahmoja on yli 185 miljoonaa. Sulake Corporationin muita tuotteita ovat nuorille aikuisille suunnattu nettiyhteisö IRC-Galleria sekä mobiilipuhelimita toimiva virtuaalinen kohtaamispaikka Bobba Bar. (About Sulake, 2010.) Palvelujen käyttäjäksi rekisteröityminen on ilmaista mutta maksuja peritään erilaisten lisäpalvelujen tuottamisesta. Asiakkailta perityt maksut ovat käyttäjämyyntiä, joka pääasiallisesti muodostaa Sulakkeen liikevaihdon. Sulakkeen liiketoimintamalliin kuuluu vahvasti myös mainosmyynti internetissä sekä Habbo-maailmoissa että IRC-Galleriassa. Internetin käyttö mainostamisessa on kasvattanut suosiotaan jo muutaman vuoden ajan. Mainostaminen internetissä kasvoi Suomessa 34 % vuonna 2008 (Puustinen 2009).

1.2 Sulakkeen taloushallinto

Sulake Corporation Oy:llä on 18 tytäryritystä eri puolilla maailmaa (ks. liite 1). Yhtiön taloushallinto toimii pääasiallisesti Suomessa lukuunottamatta ulkomaisten tytäryritysten kirjanpitäjiä ja muutaman maan controlleria. Taloushallintoa johdetaan ja ohjeistetaan Suomesta käsin ja kaikki raportointi suoritetaan Suomeen. Pääkonttorilla hoide-

taan kahden Suomen tytäryrityksen ja emoyrityksen kirjanpidot sekä konsernilaskenta. Sulakkeen Suomen taloushallintoon kuuluu talouspäällikön lisäksi kahdeksan henkilöä ja näistä neljä henkilöä muodostaa kirjanpitotiimin. Emoyrityksen kirjanpidosta vastaa pääkirjanpitäjä ja kahden suomalaisen tytäryrityksen kirjanpidosta vastaa kirjanpitäjä eli tämän raportin kirjoittaja. Suomalaiset tytäryhtiöt ovat Sulake Suomi Oy (Habbo) ja Sulake Dynamoid Oy (IRC-Galleria). Talousassistentti hoitaa avustavia kirjanpidon- tehtäviä, kuten Sulake Suomen ja emoyhtiön ostoreskontrat sekä kaikkien yhtiöiden maksatukset. Sulakkeen pääkonttorin controller-tiimiin kuuluu tällä hetkellä kolme henkilöä. Yksi heistä on koko controller-tiimin johtaja. Kaksi muuta Sulakkeen controlleria työskentelevät Amerikassa sekä Espanjassa. Suomen taloustiimiin kuuluu lisäksi talousjohtaja, joka vastaa erityisesti Sulake Dynamoidin talousasioista. Kuvassa 1 on esitelty Sulakkeen taloushallinnon organisaatio.



Kuvio 1. Sulakkeen taloushallinnon organisaatio.

1.3 Kehittämistehtävän kuvaus ja lähtökohdat

Kehittämistehtävän nimi on ”Ruotsin, Norjan ja Tanskan tytäryhtiöiden kirjanpitojen kotiuttaminen pääkonttorille” ja tavoitteena on siirtää näiden kolmen pohjoismaisen tytäryrityksen kirjanpidot hoidettavaksi konsernin pääkonttorille Helsinkiin. Tällä hetkellä näiden kolmen tytäryhtiön kirjanpidot hoitaa ulkopuolinen tilitoimisto Ruotsissa. Tarkoituksena on myös selvittää kirjanpitojen kotiuttamisesta syntyneitä hyötyjä ja/tai haittoja. Sulakkeen talousjohtaja sekä yrityksen muu johto on esittänyt toiveet näiden kolmen yrityksen kirjanpitojen keskittämisestä pääkonttorille mm. kustannustehokkuuden parantamiseksi. Projekti on asetettu yrityksen talousosaston toiminnan selkeyttämistä, yhtenäistämistä ja helpottamista varten. Jos kirjanpitojen siirtoprojekti onnistuu suunnitelmien mukaisesti, on tämän kehittämistehtävän tarkoituksena luoda kirjanpitojen siirtoprosessista malli jota yritys voi tarpeen vaatiessa hyödyntää tulevaisuudessa. Mallista on hyötyä yritykselle, jos tulevaisuudessa aletaan miettiä mahdollista siirtymistä kohti palvelukeskustyyppistä toimintaa ja siirtämään muiden tytäryritysten kirjanpitoja pääkonttorille.

Projektin toteuttamisesta uskotaan olevan paljon hyötyä yritykselle. Näkyvämpänä hyötynä nähdään se, että pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitokustannukset alenevat huomattavasti jonka myötä yritysten kustannustehokkuus paranee. Kirjanpitojen keskittäminen yhteen yksikköön helpottaisi tytäryhtiöiden toiminnan seuraamista ja talousosastolla olisi ajantasainen käsitys yritysten taloudellisesta tilanteesta. Projektin toteuduttua onnistuneesti pystytään yhtenäistämään viiden tytäryrityksen kirjanpidot ja työ on siten tasalaatuisempaa ja sujuvampaa. Kun työt tehdään viidessä yrityksessä samojen käytäntöjen kautta, voidaan olla varmempia kirjanpitojen oikeellisuudesta ja vertailtavuudesta. Kirjanpitojen tekemisen pääkonttorilla uskotaan parantavan kassanhallintaa, tehostavan prosesseja, vähentävän riskejä ja lisäävän turvallisuutta. Taloushallinnon keskittämisellä pääkonttorille pyritään päällekkäisten toimintojen karsimiseen, toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja kustannussäästöihin. Prosessin uudistamisen tulisi parantaa taloushallinnonraporttien luotettavuutta ja laatua.

Kehittämishankkeessa tulee ottaa huomioon se, että ei osata arvioida pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitoon kuluvaan aikaa ennen kuin se käytännössä koetaan. Täytyy siis varautua siihen, että työtä on liikaa ja ettei nykyisillä resursseilla pystytä hoitamaan kaikkea. Muita riskejä voi olla henkilökunnan kokemattomuus ulkomaisten kirjanpitojen hoitamisesta ja virheitä voi syntyä jonkin verran varsinkin aluksi.

1.4 Kirjanpitäjän rooli kehittämistehtävässä ja muut vastuut

Tämän kehittämistehtävän toteuttaja toimii Sulakkeella kirjanpitäjänä ja siirtoprojektin projektipäällikkönä. Hänen vastuullaan on siirtoprojektin käynnistäminen, suunnittelu ja toteutus, testaus sekä käyttöönotto. Projektiryhmään kuuluu lisäksi kirjanpito-osaston johtaja, pääkirjanpitäjä, talousassistentti sekä pohjoismaisten tytäryhtiöiden controlleri. Projektiryhmän jäsenet auttavat projektipäällikköä siirtoprojektin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Myös tilitoimiston työntekijät ovat apuna tarpeen mukaan ja erityisesti projektin alussa. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen käytännön tekeminen on suunniteltu tulevan lähes kokonaan kirjanpitäjän vastuulle. Talousassistentin tehtäväksi annetaan maksuliikenteen hoitaminen. Talousassistentti hoitaa ja selvittää pääasiallisesti myös pankkiasioita koskevat toimenpiteet siirtoprojektiin liittyen. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden controlleri auttaa yhtiöiden taloustoimintojen selvittämisessä sekä varmistaa, että kaikki mahdolliset seikat otetaan huomioon. Controlleri on tarkastanut tytäryhtiöiden kirjanpidot kuukausittain muutaman vuoden ajan, joten hänellä on selkeä käsitys yritysten luvuista ja niiden sisällöstä. Alustavasti on myös suunniteltu, että palkka- ja verotusasiat sekä viralliset tilinpäätökset jäävät Ruotsin tilitoimiston vastuulle.

2 Tutkimusongelma

2.1 Tutkimuskysymykset

- Onko kirjanpitojen kotiuttamisesta hyötyä yritykselle / mitä hyötyä?

- Millainen on nykytilanne?
- Mitä tietoa tarvitaan kirjanpitojen toteuttamiseksi pääkonttorilla?
- Mitä eroa on Suomen ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpidossa?
- Miten yrityksen kirjanpitotiimin tulisi kehittyä, jotta kirjanpidot voidaan hoitaa tehokkaasti?
- Miten kirjanpito siirretään pääkonttorille?
- Voidaanko kotiuttamisprosessista luoda yritykselle hyödyllinen malli tulevaisuutta varten?

2.2 Tutkimuksen rajaus

Yrityksellä on useita tytäryrityksiä eri puolella maailmaa ja niiden kirjanpito hoidetaan joko ulkoistetusti tai oman työntekijän toimesta tytäryrityksen kotimaassa tai muualla ulkomailla. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään Sulakkeen Suomen taloushallintotiimiin ja lisäksi pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitoa hoitavaan tilitoimistoon. Työssä ei käydä läpi muiden tytäryhtiöiden kirjanpitoja ja niiden tekijöiden rooleja. Ruotsin, Norjan ja Tanskan tytäryhtiöiden kirjanpito hoidetaan ulkoistetusti ruotsalaisen tilitoimiston kautta. Sulakkeen taloushallinto haluaa kotiuttaa näiden kolmen pohjoismaisen yrityksen kirjanpidot Suomeen ja kehittämistehtävä koskee ainoastaan näitä yrityksiä. Toiminta on näissä kolmessa yrityksessä suhteellisen pientä ja kirjanpito olisi mahdollista toteuttaa Helsingissä nykyisillä resursseilla. Kirjanpitosäännökset ovat pohjoismaissa lähes samanlaiset kuin Suomessa. Eniten eroavaisuuksia löytyy palkanlaskennasta ja virallisten tilinpäätösten tekemisestä ja ne on päätetty jättää edelleen tilitoimiston hoidettavaksi. Kehittämistehtävässä kuvataan kirjanpitojen kotiuttamisen prosessi. Tässä työssä ei esitellä kirjanpitoa yksityiskohtaisesti kuin niiltä osin joilta löytyy eroja Suomen ja pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitojen välillä tai se on muuten oleellista. Jonkin verran käydään läpi myös konsernin yleisiä kirjaussääntöjä ja periaatteita sen ollessa tarpeellista.

2.3 Tavoite

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on siirtää pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen hoitaminen onnistuneesti pääkonttorille Helsinkiin. Tutkimuksen tavoitteena on myös kuvata kyseinen prosessi ja mallintaa se niin, että tutkimuksen esiin tuomaa tietoa voidaan hyödyntää Sulake-konsernin talouspalvelujen kehittämisessä ja keskittämisessä tulevaisuudessa. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös muille yrityksille jotka harakitsevat tai toteuttavat samankaltaisia muutoksia.

Tavoitteena on että kolmen pohjoismaalaisen yrityksen kirjanpitoja alkaa hoitaa pääsiallisesti kirjanpitäjä. Tytäryritykset ja niiden taloudelliset toiminnot ovat sen verran pienet, että kirjanpitäjän aika pitäisi riittää niiden hoitamiseen. Varsinaisia työntekijöitä (alle kymmenen) on ainoastaan Tanskan tytäryrityksessä. Tavoitteena on että kirjanpitäjä hoitaisi yhteensä viiden tytäryrityksen kirjanpidot itsenäisesti.

2.4 Mittaaminen ja kehittämistehtävässä käytettävät mittarit

Kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttaminen voidaan todentaa mittaamalla. Tässä kehittämistehtävässä mittaamiseen käytetään sekä numeerisia että laadullisia mittareita. Laadullisiin mittareihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset kyselyt (Lönqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 30–31). Mittareina voidaan käyttää myös erilaisia laskennallisia mittareita. Mittaustapa kannattaa miettiä tarkkaan ja analysoida sen vaikutus mittaus tulokseen, jotta tiedetään miksi juuri siihen tapaan päädyttiin. On tärkeää varmistaa, että kyseinen mittaustapa antaa luotettavan tuloksen mittauskohteena olevasta asiasta. (Laamanen & Laine & Pääkkönen & Vakkuri & Vallinoja & Väyrynen 1999, 38–41.) Jos kirjanpidot onnistutaan siirtämään pääkonttorille, mitataan siitä aiheutuneita hyötyjä erilaisilla mittareilla. Hyödyn mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi kannattavuuden ja tehokkuuden mittareita.

Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpito on ollut ulkoistettu ja tästä on syntynyt konsernille kuluja noin 10 000 euroa per kuukausi. Siirron jälkeen voidaan mitata kuinka paljon konserni säästää kirjanpitokustannuksissa. Kehittämistehtävässä mukana olevien tytäryritysten kirjanpitomenot per kuukausi pitäisi laskea huomattavasti. Projektissa on tarkoituksena tehostaa resurssien käyttöä eli pienentää kustannuksia sekä kirjanpitojen hoitamiseen tarvittavan henkilöstön määrää. Pohjoismaisten yritysten controlleria ja muita taloustiimin jäseniä haastatellaan mahdollisesta tehokkuuden lisääntymisestä ja muista hyödyistä. Ajankäytön tulisi tehostua ja toiminnan tulisi selkiintyä, kun kirjaaminen ja tarkastaminen tehdään samassa yksikössä.

2.4.1 Kvantitatiiviset mittarit

Kvantitatiivisilla mittareilla pyritään osoittamaan, että kirjanpitojen laatu ei olisi laskenut pääkonttorille siirtämisen jälkeen. Tarkoituksena on myös osoittaa, että kirjanpidot pystytään hoitamaan yhtä tehokkaasti tai paremmin pääkonttorilla, eikä niiden hoitamisesta ole haittaa toiminnalle. Kvantitatiivisilla mittareilla pyritään myös osoittamaan, että haluttuihin tavoitteisiin on päästy ja kirjanpitokustannukset ovat laskeneet.

Aikataulussa pysyminen:

Tutkitaan tilitoimiston ilmoitusten pohjalta kirjanpitojen valmistuminen tammi-kesäkuu 2009 / tammi-kesäkuu 2010.

Pystytäänkö kirjanpidot hoitamaan pääkonttorilla yrityksessä määritellyn aikataulun mukaisesti. Tavoitteena on pysyä asetetussa aikataulussa.

Mitataan kustannusten alenemista:

Kirjanpitokulut tammi-kesäkuu 2009 / Kirjanpitokulut tammi-kesäkuu 2010.

Tavoitteena on, että kirjanpitokustannukset laskisivat huomattavasti.

Ostolaskujen kiertonopeus:

365 x ostovelat / (ostot + ulkopuoliset palvelut) tammi-kesäkuu 2009 / tammi-kesäkuu 2010 (Mäkinen & Söderström 2005, 172).

Tavoitteena on saada maksettua laskut ajallaan. Tällä mittarilla voidaan tutkia ostovelkojen keskimääräinen maksuaika (Mäkinen & Söderström 2005, 172). Tässä kehittämistehtävässä on tarkoituksena tutkia, että vaikuttaako kirjanpitojen siirto ostolaskujen keskimääräiseen maksu-aikaan. Tiedetään, että pohjoismaisilla tytäryhtiöillä ei ole rahallisia ongelmia maksaa laskuja ajallaan, mutta tutkitaan muiden tekijöiden vaikutuksia. Muita tekijöitä ovat laskujen vastaanottaminen ajallaan tai maksujen onnistuminen.

Kirjanpidon korjausten määrä:

Tammi-kesäkuu 2009 / tammi-kesäkuu 2010 per yritys.

Tavoitteena on suorittaa kirjanpito kuukausittain lähes virheettömästi ja ainakin samalla tasolla kuin tilitoimiston aikana.

Vaikutus työaikaan:

Kirjanpitäjän työtunnit tammi-kesäkuu 2009 / tammi-kesäkuu 2010.

Tavoitteena on hoitaa pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpidot normaalin työajan puitteissa.

2.4.2 Laadulliset mittarit

Kehittämistehtävän laadullisena mittarina käytetään haastattelua. Tarkoituksena on haastatella henkilöitä joiden työhön kirjanpitojen siirtoprojekti vaikuttaa. Heille tehdään

kysely, jossa kysytään projektiin liittyvät odotukset ja toteutuneet vaikutukset. Kysely osoitetaan Sulakkeen talousjohtajalle, pohjoismaisten yhtiöiden controllerille ja muille kirjanpitiimin työntekijöille. Laadullisilla mittareilla on tarkoituksena selvittää projektista aiheutuneet hyödyt tai haitat.

Kysymykset:

- Mitä hyötyä projektista odotetaan olevan yritykselle?
- Voiko projektista olla jotain haittaa yritykselle?
- Mitä hyötyä projektista on ollut yritykselle ja talousosastolle?
- Onko projektista ollut haittaa Sulakkeelle tai Sulakkeen talousosastolle?

Yleisesti projektin onnistumista mitataan sillä saadaanko kirjanpidot siirrettyä pääkonttorille asetetun aikataulun mukaisesti ja pystytäänkö ne hoitamaan siellä kunnolla ja aikataulun mukaisesti. Kehittämistehtävän onnistumista mitataan myös sillä, että pystytäänkö luomaan malli muita kotiuttamisprosesseja varten.

3 Viitekehys

Tutkimuksen pohjana käytetään kirjanpitoon, prosessin uudistamiseen, prosessin mallintamiseen ja muutosjohtajuuteen liittyviä teorioita ja kirjallisuutta. Tutkimus keskittyy kirjanpitoon liittyviin kysymyksiin ja sen tapahtumiin. Ensimmäiseksi esitellään ulkoiseen laskentaan liittyviä kirjanpidon taustoja, jotta ymmärretään mitä asioita kehittämissprojektissa täytyy tarkastella. Kirjanpidon teoriaosuutta käsitellään niiltä osa-alueilta, jotka täytyy ottaa huomioon siirtoprojektia toteutettaessa. Tässä kehittämistehtävässä uudistetaan ja muutetaan talousosaston prosessia ja toimintaa. Taloushallinto ja kirjanpito ovat yritykselle tärkeitä osa-alueita vaikka ne eivät olekaan ydinliiketoimintaa. Taloushallintoprosessin muuttamisen taustana käytetään prosessien uudistamiseen liittyvää teoriaa. Taloushallintoon liittyvät uudistukset ovat yritykselle merkittäviä asioi-

ta ja ne vaativat panostusta johtajilta ja projektiryhmältä, jotta muu henkilökunta saadaankin vakuutetuksi hankkeen tarpeellisuudesta. Muutosjohtamisen teoria antaa edellytyksiä tälle osa-alueelle. Projektijohtajan pitää saada jalkautettua muutos onnistuneesti ja pysyvästi organisaatioon. Siirtoprojektin mallintamiseen saadaan tietoa ja taustaa prosessin mallintamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimuksen teoriataustassa huomioidaan myös konsernilaskennan ja –säännösten vaikutus kehittämistehtävään.

3.1 Kirjanpito

Kirjanpito tarkoittaa yrityksen taloudellisten tapahtumien kirjaamista erilliseen merkitsemisjärjestelmään sekä yhteenvedoa niistä taloudellisista tapahtumista, joissa kirjanpito-velvollinen on ollut osapuolena. (Tomperi 2003, 13.) Kirjanpidon kirjaukset voivat muodostua suoraan pääkirjanpitoon kirjattavista tapahtumista tai osakirjanpitojen tapahtumista. Osakirjanpitoja ovat esimerkiksi osto-, myynti- ja käyttöomaisuusreskontra sekä palkka- ja kassakirjanpito. Osakirjanpidoista pystytään siirtämään liiketapahtumia pääkirjanpitoon automaattisesti tai manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2008, 127–128.)

Kirjanpidon pääasiallisena tehtävänä on yrityksen tuloksen selvittäminen (Tomperi 2003, 13). Muita perustehtäviä ovat hyväksikäyttötehtävä, erilläänpito- ja varallisuuslaskenta. Erilläänpito tarkoittaa kirjanpito-velvollisen rahavirtojen pitämistä erillään muiden talousyksiköiden rahavirroista. Hyväksikäyttötehtävä tarkoittaa kirjanpidosta saatavien laskelmien ja raporttien hyväksikäyttömahdollisuutta yrityksen toiminnan suunnittelussa, tavoitteiden saavuttamisessa ja kannattavuuden arvioinnissa. (Alhola & Koivikko & Luhtala & Rätty & Tuominen 1998, 31–32.) Kirjanpitolaissa on määrätty miten erilaiset kirjanpitotapahtumat tulisi kirjata ja mitä kirjanpitotapahtumilla tarkoitetaan. Lainsäädännössä on myös tarkasti eritelty minkälaisia selvityksiä ja raportteja kirjanpidosta tulisi saada. Yleisesti kirjanpitolaki määrää, että kirjanpidon tulisi noudattaa hyvää kirjanpitotapaa ja vakiintuneita menettelytapoja. (Alhola ym. 1998, 52–53.)

Kirjanpidosta laaditaan tilinpäätös, joka on yhteenvedo kirjanpitoon merkityistä taloudellisista tapahtumista. Tilinpäätös kertoo yrityksen tuloksen sekä tietoja yrityksen va-

roista ja veloista. Yrityksellä on tiedonantovelvollisuus taloudellisista asioista monelle eri järjestölle ja kirjanpito toimii näiden tietojen pohjana. Yritysten on annettava vuosittain veroilmoitus, joka tehdään kirjanpidosta saatavien tietojen perusteella. Verottajan lisäksi tietoa yrityksen kirjanpidosta tarvitsevat esimerkiksi tilastokeskus ja muut elinkeinoelämän järjestöt. Tilinpäätös ja sen tuottamat tiedot vaikuttavat suuresti myös yrityksestä muodostuvaan ulkoiseen kuvaan. Sen perusteella muut sidosryhmät näkevät miten yrityksellä menee ja miten se on kehittynyt. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 17.)

EU-alueen tilinpäätöksiä koskevia määräyksiä on yhtenäistetty yhteisten tilinpäätösdirektiivien avulla. Tilinpäätösdirektiivit koskevat sekä konsernitilinpäätöstä että yksittäisen yrityksen erillistilinpäätöstä. Yhtenäinen tilinpäätösinformaatio auttaa mm. sijoittajia saamaan vertailukelpoista tietoa eri maiden yrityksistä. (Troberg 2003, 24). Tilinpäätösten kansainvälistä vertailukelpoisuutta taas on tavoiteltu IFRS-tilinpäätösstandardeilla (IFRS = International Financial Reporting Standards) (Kinnunen & Laitinen & Laitinen & Leppiniemi & Puttonen 2005, 35). EU:n jäsenvaltioiden julkisesti noteerattujen yhtiöiden on pitänyt tehdä konsernitilinpäätös Euroopan komission hyväksymien kansainvälisten tilinpäätösstandardien mukaisesti vuodesta 2005 lähtien (Mähönen 2005, 1). Tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden yhtenäistämisen tavoitteena on palvella sijoittajia parantamalla yritysten talousinformaation laatua ja lisäämällä tilinpäätösten kansainvälistä vertailukelpoisuutta. Useimmat suomalaiset listayhtiöt laativat IFRS:n mukaisen tilinpäätöksen ainoastaan konsernista. Konserniin kuuluvat yhtiöt, kuten emoyhtiö, voivat laatia edelleen suomalaisen tilinpäätöksen. Suomen kirjanpitosäännöksiä on myös muutettu IFRS-standardien suuntaisiksi. (Troberg 2003, 23–24.)

3.1.1 Kirjanpidon kirjaukset

Taloudellisten tapahtumien kirjaaminen hoidetaan juoksevassa kirjanpidossa. Erilaisia taloudellisia tapahtumia ovat menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Meno syntyy, kun yritys hankkii tuotannontekijöitä ja tulo syntyy, kuin yritys myy suoritteitaan. Rahoitustapahtumia syntyy esimerkiksi, kun yritys maksaa ostonsa tai saa asiakkailta maksuja suoritteista. Juoksevassa kirjanpidossa käytetään yleensä

rinnakkain sekä suoriteperusteista, että maksuperusteista kirjaustapaa. Suoriteperusteisessa kirjauksessa kirjaus tehdään, kun tuotannontekijä tai suoritevirrat liikkuvat. Maksuperusteisessa kirjauksessa kirjaus tehdään rahojen liikkumisen perusteella. Jos kirjaukset tehdään maksuperusteella, pitää ostoista syntyneistä ostovelosta ja myynteistä syntyneistä myyntisaamisista olla koko ajan selvillä. Tilinpäätöksen laatimisessa käytetään suoriteperusteista kirjaustapaa. Eli kirjaus tehdään sille ajankohdalle kun tuotannontekijä saadaan tai suorite luovutetaan. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 18–20.)

Kirjanpito-ohjelmista nähdään kaikki liiketapahtumat aikajärjestyksessä päiväkirjasta ja tilikohtaiset kirjaukset pääkirjasta (Mäkinen & Söderström 2005, 105). Kaikki erilaiset liiketapahtumat kirjataan kirjanpidossa tileille jotka on nimetty sen mukaan mitä tapahtumia niillä seurataan. Esimerkiksi palkkatapahtumia seurataan palkkatilillä, vuokria vuokratilillä ja toimittajien velkoja ostovelkatileillä. Tileistä tulee tehdä kirjallinen tili-luettelo, josta käy ilmi tilien nimien lisäksi myös tilin numero. Kaikki tapahtumat ovat kuitenkin aina joko menoja, tuloja tai rahoitustapahtumia ja näiden mukaan tilit voidaan ryhmittää menotileihin, tulotileihin ja rahoitustileihin. (Mäkinen & Söderström 2005, 49–51.) Kahdenkertaisessa kirjanpidossa liiketapahtumat tulee aina kirjata kahdelle tilille, jotta tiedetään mihin tarkoitukseen raha on käytetty (tilin debet-puoli) ja mistä raha on saatu (tilin kredit-puoli) (Alhola ym. 1998, 52). Joka kuukauden lopussa täsmäytetään kirjanpidon pankkitilit pankkien tiliotteisiin, tehdään muita kirjanpidon täsmäytyksiä ja tarkastuksia sekä korjataan mahdolliset virheet (Mäkinen & Söderström 2005, 111).

3.1.2 Kirjanpidon tositteet

Kirjanpitotapahtumat voidaan jakaa erilaisiin tositelajeihin, joilla jokaisella on oma numerosarjansa. Erilaisia tositelajeja ovat myyntilaskut, ostolaskut, kassatositteet, pankkitilitositteet sekä muistiotositteet. (Mäkinen & Södersröm 2005, 48.) Kaikki liiketapahtumat tulee kirjata aika- (peruskirjanpito) ja asiajärjestyksessä (pääkirjanpito). Kirjanpitosääntöjen mukaan kassamaksut on kirjattava aikajärjestyksessä ja muut kirjanpitotapahtumat voidaan kirjata kuukausikohtaisesti neljän kuukauden kuluessa liiketapahtu-

man syntymiskuukauden päättymisestä. Kaikkien kirjausten tulee perustua päivättyihin ja numeroituihin tositteisiin. Esimerkiksi ostotapahtumasta syntyneestä liiketapahtumasta saadaan tositteeksi ja todisteeksi ostolasku. Ostolaskuissa tulee olla muitakin liiketapahtumaa yksilöivää tietoa, kuten toimittajan tiedot, tuotekuvaus, hinta ja kappalemäärä. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 36–37.) Kun ostolasku saapuu yritykseen, tulee sen sisältö tarkastaa ja hyväksyä ennen maksua. Tarvittaessa myyjää pyydetään korjaamaan lasku. Myös myyntilaskuihin on määritelty tarkat sisältövaatimukset. Tärkeitä laskussa vaadittavia tietoja ovat ostajan- ja myyjän osoitetiedot, arvonlisäverokanta, myyjän y-tunnus ja EU-maiden laskuissa sekä myyjän että ostajan arvonlisäverotunnus. (Mäkinen & Söderström 2005, 12–20.)

Laskut maksetaan yrityksen tililtä yleensä pankkipääteohjelman avulla. Pankkipääteohjelmasta saa tulostettua tiliotteet ja niiden perusteella voidaan kirjata kaikki pankkitilitapahtumat kirjanpitoon sekä seurata rahan kulkua yritykseen ja yrityksestä pois. (Mäkinen & Söderström 2005, 23.) Kirjanpitoaineiston säilyttämisestä säädetään kirjanpitolaissa. Lähtökohtaisesti aineisto tulee säilyttää Suomessa mutta säilyttäminen on mahdollista myös toisessa EU-maassa, kunhan aineistoon saadaan tosiaikainen tietokoneyhteys. Kirjanpitokirjat tulee säilyttää 10 vuotta tilikauden päättymisestä lukien. Tositteet ja muu liiketapahtumia koskeva materiaali tulee säilyttää kuusi vuotta. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 36–37.)

3.1.3 Arvonlisävero

Yritys perii asiakkaaltaan arvonlisäveron myyntihinnoissa ja vähentää ostotapahtumissa maksettavan arvonlisäveron arvonlisäverotilityksessä. Näiden erotus tilitetään valtiolle. Arvonlisävero lisätään tavaroiden tai palvelujen hintoihin laskutettaessa asiakasta. Ulkomaille myytäessä arvonlisäveroprosentti on 0. Arvonlisäverolaissa on määritelty erikseen ne hankinnat joiden arvonlisäveroa ei saa vähentää. Arvonlisäverotus perustuu kirjanpitoon, josta tulisi saada veron määrään vaikuttavat liiketapahtumat helposti ja tarkastettavasti. Arvonlisäveron tilittäminen asettaa kirjanpidolle erityisvaatimuksia koska se tilitetään kuukausittain. Tilitystahti on tiheämpi kuin kirjanpidossa vaadittava ajantasaisuus. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 60–61.)

Myyntilaskuihin pitää merkitä EU-myyntissä yhteisömyynnin verottomuutta osoittava merkintä, esimerkiksi "Intracommunity supply, VAT 0 %" (Mäkinen & Söderström 2005, 19). Palveluiden ulkomaankaupan helpottamiseksi sovelletaan käänteistä verovelvollisuutta. Käänteisessä verovelvollisuudessa kotimainen ostaja on ulkomaisen myyjän sijasta velvollinen maksamaan myynnin veron. Käänteistä verovelvollisuutta sovelletaan, mikäli myyjällä ei ole kiinteää toimipaikkaa kyseisessä maassa. Käänteisessä verovelvollisuudessa veron peruste ja määrä määräytyy samoin kuin kotimaaisessa myyntissä. Ostaja käsittelee oston myyntinä ulkomaisen myyjän puolesta sekä vähentää oston veron samoin edellytyksin kuin kotimaan ostoissa. Oston ja myynnin vero tilitetään samassa veroilmoituksessa, joten todellista veronmaksuvelvollisuutta ei synny. (Björklund & Hyttinen & Hämäläinen & Jokinen & Klemola 2010, 17–18.) Myyjän tulee tehdä laskulle merkintä ostajan verovelvollisuudesta (Joki-Korpela & Jokinen & Klemola & Kontu & Vilppula 2009, 249). Kirjanpidosta tulee saada eri arvonlisäverokantaiset ostot ja myynnit luotettavasti ja helposti. Suomessa yleinen tavara- ja palvelumyyntin verokanta on 23 % ja lisäksi on olemassa myös arvonlisäverotonta myyntiä. Arvonlisäverolaissa säädetään myös kahdesta alemmasta verokannasta 17 % ja 9 %. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 60–61.)

Arvonlisäverotusta koskevat kirjaukset voidaan tehdä brutto tai nettomenettelyä soveltaen. Bruttomenettelyssä merkitään kirjanpitoon ostot ja myynnit sisältäen arvonlisäveron ja nettomenettelyssä kirjataan ostot ja myynnit ilman arvonlisäveroa. Nettokirjauksessa arvonlisävero kirjataan juoksevasti arvonlisäverovelaksi tai saamiseksi. Liikevaihto ilmoitetaan kirjanpidossa arvonlisäverottomana. Myös kulut tulee ilmoittaa arvonlisäverottomina jos ostoon sisältyvän arvonlisäveron saa vähentää. Arvonlisävero tilitetään lähtökohtaisesti suoriteperusteisten ostojen ja myyntien perusteella. Tilikauden aikana arvonlisävero saadaan vähentää ja suorittaa siltä kalenterikuukaudelta jonka aikana tavarain tai palvelun hinta on maksettu. Arvonlisäveron vähennys on oikaistava suoriteperusteisesti tilikauden viimeiselle kalenterikuukaudelle. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 61–62.)

3.1.4 Siirtyvät erät

Tilinpäätöksessä maksuperusteisesti kirjatut tulot ja menot muutetaan suoriteperusteiseksi. Käsiteltävältä tilikaudelta puuttuva meno tai tulo lisätään tilikauden kirjanpitoon. Menojäämien vastatilinä on siirtovelat ja tulojäämien vastatilinä on siirtosaamiset. Samoin ennakkoon maksetut tulot tai maksetut menot siirretään tulevalle tilikaudelle siirtosaamisten ja –velkojen kautta. (Mäkinen & Söderström 2005, 90.) Siten tulot kohdistetaan oikealle tilikaudelle eli tuloutetaan (merkitään tuloslaskelmaan tuotoiksi) sen mukaan minkä tilikauden aikana tavara tai palvelu on luovutettu asiakkaalle. Menot kirjataan sille tilikaudelle jolle yritykselle on syntynyt tuloa niiden hankkimisesta. Tilikauden tuloksen tulee perustua kyseiselle tilikaudelle kuuluvien tulojen ja menojen erotukseen. Tilinpäätöksessä tulee selvittää mitkä tulot ja menot kuuluvat kyseiselle tilikaudelle ja tehdä jaksotuskirjaukset sen mukaisesti. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 74–75.)

Kirjanpidossa tehdään kuukausittain varauksia, jotta saadaan oikeat kulut oikeille kuukausille. Varaukset ovat luonteeltaan velkoja, jotka ovat kuitenkin epävarmempia kuin esimerkiksi ostovelat. Yritykselle kuluvarauksina tulevat erät perustuvat yleensä arvioihin eikä tarkkoihin dokumentteihin. Varausta on kirjattava jos aikaisemman tapahtuman perusteella on syntynyt joko oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite varojen siirtämisestä pois yrityksestä. Varaus on kirjattava myös jos velvoitteen määrä pysytään kohtuullisen luotettavasti määrittelemään. (Troberg 2003, 54.) Yleensä yrityksen johto haluaa kuukausittain tietää miten yrityksellä menee taloudellisesti ja mikä on kuukauden tulos. Varsinkin isoissa yrityksissä esimerkiksi osakkeenomistajille pitää raportoida yrityksen tulos neljännesvuosittain. Näiden tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi pitää tehdä jaksotuksia ja varauksia kuluista ja menoista. Varaukset ja jaksotukset tehdään aina kuun tai tilikauden lopussa. (Kimmel & Weygandt & Kieso 2000, 150–153.)

3.1.5 Palkanlaskenta Suomessa ja palkkakirjanpito

Seuraavaksi esitellään hieman teoriataustaa liittyen palkanlaskentaan Suomessa ja pohjoismaisissa yhtiöissä. Tämän teoriaosuuden tarkoituksena on osoittaa palkanlaskennan erot ja selventää sitä minkä vuoksi pohjoismaisten tytäryhtiöiden palkanlaskenta on suunniteltu jätettäväksi tilitoimiston hoidettavaksi Ruotsiin. Suomessa työnantaja joutuu maksamaan kuukausittain palkkojen lisäksi henkilösivumenoina työnantajan sosiaaliturvamaksun sekä sosiaalivakuutuksista. Sosiaalivakuutuksia ovat työeläkevakuutus, työttömyysvakuutus, tapaturmavakuutus ja ryhmähenkivakuutus. Myös työntekijät osallistuvat työeläkevakuutuksen ja työttömyysvakuutuksen maksuun ja tämä osuus peritään palkansaajilta palkansaannin yhteydessä. Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksen maksaa yritys kokonaan. Vakuutusmaksu- ja sosiaaliturvamaksuprosentit vahvistetaan vuosittain. (Tomperi 2003, 82–83.)

Työntekijän palkasta vähennetään myös ennakonpidätys joka peritään valtion-, kunnallis- ja kirkollisveroa ja sairausvakuutusmaksuja varten. Ennakonpidätys lasketaan verokorttiin merkityn henkilökohtaisen pidätysprosentin mukaan. Ennakonpidätysprosenttiin vaikuttaa esimerkiksi henkilön asuinpaikkakunta ja palkan suuruus. Työnantaja maksaa palkoista toimittamansa ennakonpidätykset veroviraston tilille palkanmaksua seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä. Ennakonpidätyksestä ja sosiaaliturvamaksuista annetaan kuukausittain ilmoitus verovirastolle. Sosiaaliturvamaksuja ei peritä työntekijältä vaan yritys tilittää ne maksettujen palkkojen perusteella. Palkoista annetaan vuosittain vuosi-ilmoitus jokaisen työntekijän rahapalkasta, luontoisetujen raha-arvoista sekä perityistä ennakonpidätyksistä vuoden aikana. (Tomperi 2003, 84–85.)

Yritys on velvollinen pitämään palkkakirjanpitoa, joka edellyttää työntekijäkohtaisen työajan ja muiden palkkaperusteiden sekä kertyneiden ja pidettyjen lomien kirjaamista. Henkilön työ- ja/tai työehtosopimus määräävät palkanmaksun määrän ja ajankohdan. (Viitala 2006, 43.) Ennakkoperintälaki asettaa vaatimuksia palkkakirjanpidolle. Lain mukaan palkanlaskennasta vaaditaan esimerkiksi palkanmaksukohtainen palkkalista, kuukausikohtainen palkkasuoritusten yhdistelmä sekä työntekijä ja kalenterivuosi-kohtainen palkkakortti. Palkkakirjanpitoon merkitään työntekijälle maksettu palkka, niistä tehtävät ennakonpidätykset ja muut pidätykset sekä päiväraha ja kilometrikorvaukset. (Tomperi 2003, 87.)

3.1.6 Käyttöomaisuus ja poistot

Käyttöomaisuutta ovat koneet, kalustot, rakennukset, maa-alueet ja muut hyödykkeet joita käytetään yrityksen toiminnassa useita vuosia. Nämä hyödykkeet on hankittu tuottamaan tuottoa useampana kuin yhtenä tilikautena. Tällaisen hyödykkeen hankintamenoa ei voida kirjata kuluksi sillä tilikaudella jolla se hankitaan koska hyödyke vaikuttaa yrityksen toimintaan usean vuoden ajan. Hankintameno on jaksotettava poistoina kuluksi niille tilikausille, joina se vaikuttaa toiminnassa. Koneet ja kalustot kirjataan kokonaan kuluksi, jos taloudellinen pitoaika on enintään kolme vuotta tai esineen hankintameno on enintään 850. Koneiden ja kaluston hankintameno jaksotetaan ennalta laaditun suunnitelman mukaan hyödykkeen taloudellisena pitoaikana. Poistomenetelmänä voidaan käyttää tasapoistoa, jos hyödyke vaikuttaa yhtä merkittävästi yrityksen toimintaan kunakin poistoajan vuotena. Tasapoisto lasketaan jakamalla hankintameno arvioidulla käyttöajalla ja näin kunkin vuoden poisto on yhtä suuri. Poistoja aletaan laskea hankintakuukautta seuraavasta kuukaudesta. (Tomperi 2003, 47–48.)

3.2 Poikkeukset pohjoismaisissa yhtiöissä

Suomessa ja Pohjoismaissa kirjanpitosäännökset ja lait ovat hyvin samankaltaiset. Sulake-konsernin tilinpäätös tehdään IFRS:n mukaisesti, joten tytäryhtiöiden kirjanpidot yhdistetään konserniin näiden sääntöjen mukaisesti. Eri maiden tilinpäätös- ja kirjanpitoikäntöihin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen rahoitusjärjestelmät, kunkin maan verotus ja oikeudellinen järjestelmä. Jokaisessa maassa tilinpäätösraportoinnilla on kuitenkin tehtävänä antaa oikea ja riittävä kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Troberg 2003, 15–16.)

Eroavaisuuksia Suomen ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen välillä voidaan löytää verotuksesta ja käyttöomaisuuserien poistojen laskennasta sekä palkkalaskennasta. Kirjanpitosysteemien tutkijat ovat todenneet monella eri analyysimenetelmällä, että Pohjois-Euroopan maiden ja erityisesti Pohjoismaiden kirjanpitojärjestelmät ovat

hyvin samankaltaiset (Roberts & Weetman & Gordon 1998, 112). Suomen ja kehittämistehtävässä kyseessä olevien Pohjoismaiden palkanlaskennassa on eroja esimerkiksi sosiaalikulussa, verotuksessa ja eläkemaksuissa. Jokaisessa maassa sosiaalikuulu prosentit ovat erilaiset. Ruotsissa ja Norjassa ennakonpidätykset ja muut maksut ilmoitetaan ja tilitetään verottajalla kuten Suomessakin. Tanskassa eri sosiaalikuuluja tilitetään eri organisaatiolle. Sosiaalikuulu prosenttia on siellä vaikeampi määrittää, koska se riippuu enimmäkseen siitä kuinka monta tuntia työskennellään eikä siitä kuinka paljon palkkaa ansaitaan kuten Suomessa. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa on kussakin maassa erilainen eläkejärjestelmä ja säännöt kuinka eläkettä kerätään eikä se missään ole samanlainen kuin Suomessa. (Östling 2010.)

Pohjoismaiden verotussäännökset eroavat jonkin verran Suomen lainsäädännöstä lähinnä siinä mikä on verotuksessa vähennyskelpoista kulua. Myös yritysten tuloveroprosentissa on eroja. Käyttöomaisuuserien poistoissa on eroja verrattuna Suomen laskentaan. Hyödykkeistä aletaan laskea poistoja heti hyödykkeen hankintapäivästä lähtien. (Östling 2009.) Useimmissa maissa käytetään arvostusperiaatteena hankintamenoa eli alkuperäistä hankintahintaa. Kirjanpitovelvollinen pystyy todistamaan tositteella kuinka paljon hän on maksanut hyödykkeestä alun perin. (Troberg 2003, 35.) Pohjoismaisten tytäryhtiöiden palkanlaskenta jätetään tilitoimistolle suurelta osin siitä syystä, että Suomen palkanlaskenta on myös ulkoistettu. Verolaskelman tekeminen jätetään tilitoimistolle, koska heillä on tieto ja taito näiden maiden verotusasioista sekä heidän on helpompi olla yhteydessä paikallisiin verotoimistoihin. Viralliset tilinpäätökset jätetään myös tilitoimiston vastuulle. On varmasti yrityksen edun mukaista, että ammattitaitoinen taho tarkastaa vuoden aikaiset tapahtumat.

3.3 Prosessin uudistaminen

Tämän kehittämistehtävän myötä Sulakkeen taloushallinnon toiminnot ja tehtävät tulevat muuttumaan. Taloushallinnon prosessi uudistuu ja muuttuu. Kirjallisuudessa käsitellään paljon ydintoimintojen prosessien uudistamista mutta samaa tietoa voidaan soveltaa myös tukitoimintojen uudistamiseen. Uudistamiseen liittyvät tekijät ja niiden hallinta ovat samanlaiset sekä tuki- että ydintoiminnoissa. Ydintoiminto tarkoittaa yri-

tyksen ydinliiketoimintaa eli toimialasta riippuen esimerkiksi tuotantoa, markkinointia tai myyntiä. Tukitoiminto on ydintoimintaa tukeva toiminto kuten taloushallinto ja tietohallinto. Liiketoimintaprosessia voidaan kuvata toimintoketjuna, joka saa aikaan ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle tuloksia tietyistä syötteistä käyttämällä tiettyjä resursseja. Tämän kehittämistehtävän kohteena oleva liiketoimintaprosessi aiheuttaa arvokkaita tuloksia Sulakkeelle, eli sisäiselle asiakkaalle, mutta myös ulkopuoliset asiakkaat hyötyvät siitä. (Martola & Santala 1997, 25–26.) Sulakkeella toimintojen sarja koostuu eri kirjanpítotehtävistä.

Pääasiallisesti liiketoiminnan prosessien uudistamisessa on kyse muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta. Prosessien uudistamisen tarkoituksena on yleensä laskea kustannuksia, nopeuttaa ja tehostaa prosessia sekä parantaa laatua. Uudistamisen avulla voidaan parantaa liiketoiminnan tehokkuutta ja jopa yrityksen kilpailukykyä. (Morris & Brandon 1993, 11–23.) Onnistuneen uudistuksen myötä pitäisi pystyä suorittamaan erilaisia työtehtäviä paremmin kuin aikaisemmin. Työtehtävien tehokkaampi ja parempi hoitaminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisella tavalla. (Roukala 1998, 11–15). Sulakkeella liiketoimintaprosessin uudistamisessa on kyse resurssien uudelleenjärjestämisestä. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpítotojen tekeminen pääkonttorilla parantaa omien prosessien tuntemista ja tytäryritysten liiketoiminnan ymmärtämistä. Kirjanpítotojen siirtäminen pääkonttorille on sen verran suurempi uudistus, että se kannattaa hoitaa projektina. (Savolainen & Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 13.) Kyseessä on kehitysprojekti, jonka käynnistämiseksi vaaditaan nimetty projektin vetäjä, selkeät tavoitteet, suunnitelma, tarvittavat resurssit sekä sovittu seurattapa. Projektiin osallistuvilla henkilöillä tulee olla aikaa hoitaa projekti omien töiden lisäksi mikä tarkoittaa yleensä tehtävien uudelleenjärjestelyä. Kehitysprojekteja ei yleensä voida suunnitella täysin loppuun saakka, koska projektin aikana saatu tieto vaikuttaa aina seuraavaan vaiheeseen. Seurannan avulla voidaan tarkkailla sitä miten saatu tieto vaikuttaa projektin seuraavaan vaiheeseen. Kehitysprojektissa on myös tärkeää se, että se saadaan vietyä käytäntöön ja sen johdosta toiminta muuttuu ja parantuu. (Laamanen 2002, 222–223.)

Sulakkeella päätettiin lähteä uudistamaan prosessia sisäisten taustatekijöiden pohjalta.

Mitkään ulkoiset paineet kuten taloudellinen tilanne tai liiketoiminnallinen ympäristö eivät olleet syynä halutulle muutokselle. (Martola & Santala 1997, 13–16.) Haluttiin tehostaa yrityksen toimintaa ja mahdollisesti säästää kuluissa. Projektin toteutuksella pyritään tehostamaan ja kehittämään yrityksen sisäistä toimintaa. Prosessin uudistamiseen liittyy muutamia muutostavoitteita, jotka liittyvät selvästi myös tähän kehittämistehtävään. Nämä muutostavoitteet ovat toiminnan virtaviivaistaminen, kustannusten supistaminen, laadun parantaminen sekä asiakaskeskeisyyden kasvattaminen. Toiminnan virtaviivaistamisella pystytään poistamaan päällekkäisiä toimintoja ja parantamaan työnkulkua. (Morris & Brandon 1993, 106–108.) Sulakkeen asiakaskeskeisyys lisääntyy, koska asiakkaat ovat suoraan yhteydessä Sulakkeeseen, eikä mihinkään ulkopuoliseen tahoon, kuten tilitoimistoon. Martolan ja Santalan mukaan muutos toteutetaan silloin kun yrityksessä on riittävästi negatiivisia työntekijöitä pois vanhasta toimintamallista tai positiivisia vetotekijöitä kohti uutta toimintamallia. Sulakkeella voidaan havaita muutoksen tapahtuvan jälkimmäisen tekijän perusteella. Kirjanpitojen kotiuttamisen koe- taan tuovan yritykselle enemmän uutta ja positiivista kuin jotain haittaa tai huonoja asioita. Kirjanpitojen kotiuttaminen nähdään mahdollisuutena parantaa toimintaa. Tässä kehittämistehtävässä prosessin uudistaminen tehdään alemmalla tasolla yksittäisen prosessin muuttamiseksi. Muita prosessin uudistamistapoja ovat koko yrityksen laajuiset muutokset tai työntekijätason tehtävämuutokset. (Morris & Brandon 1993, 196–200.)

Sulakkeella tehtävä prosessimuutos vaikuttaa kyllä jonkin verran myös tehtävätasolla, koska kirjanpitäjän työtehtävät muuttuvat merkittävästi. Siirto aiheuttaa pieniä muutoksia myös pohjoismaisten yhtiöiden controllerin, talousassistentin sekä pääkirjanpitäjän tehtäviin. Tehtävätason muutokset ovat yleensä sen verran pieniä, että niistä ei kannata muodostaa erillistä uudistamisprojektia. Tehtävätason muutokset toteutetaan ilman erityistä suunnittelua ja ennakkovalmisteluita. Johtajien kannattaa kuitenkin seurata eri työntekijöiden tehtävien paikkansapitävyyttä ja pitää huoli siitä, että esimiehet tietävät mitä kunkin työntekijän tehtäväkuva sisältää. Tehtävätasojen muutokset vaikuttavat osaston työnkulkuun joten tulee myös varmistaa, että liittymäkohdat muihin prosesseihin ja osastoihin ovat kunnossa ja toimivat hyvin. (Morris & Brandon 1993, 199.)

Prosessin uudistaminen vaikuttaa samanaikaisesti useisiin organisaation osa-alueisiin. Sulakkeen toimintoketjut voivat muuttua jonkin verran. Joitain raportointiin tai laskentaan liittyviä toimintoja voidaan mahdollisesti jättää pois, koska kaikki tehdään pääkonttorilla. Johtamisen saralla muutos näkyy esimerkiksi siinä, että muu organisaatio tulee saada sitoutettua muutokseen ja toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Prosessin uudistamisessa tulee huomioida, että nämä kaikki osa-alueet ovat tasapainossa, koska ne ovat riippuvaisia toisistaan. Sulakkeella prosessin uudistaminen kohdistuu pääasiallisesti vain yhteen tukiprosessiin, joten sen vaikutus yritystasolla ei ole hirveän suuri. Muutos ei ole kovin radikaali ja näin se pitäisi olla helposti toteutettavissa ilman yritystason muutoksia. (Martola & Santala 1997, 36–37.)

3.3.1 Prosessin uudistamisen vaiheet

Prosessin uudistamisprojektit voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: analysointi, suunnittelu, vaihtoehtojen testaus ja vertailu, valinta ja käytännön toteutus (Morris & Brandon 1993, 23). Sulakkeen talousprosessin uudistamisprojektissa on tarkoituksena toteuttaa kaikki muut vaiheet paitsi eri vaihtoehtojen testaus ja vertailu. Voidaan ajatella, että vaihtoehto on jo valittu ja se on tehdä kirjanpidot pääkonttorilla kirjanpitäjän toimesta. Vaihtoehtojen vertailua voidaan jonkin verran tehdä sen suhteen miten ja missä järjestyksessä eri tehtävät siirtyvät pääkonttorille. Yksinkertaistettuna liiketoimintaproessin uudistamisessa mietitään missä ollaan tällä hetkellä, missä halutaan olla ja miten sinne päästään. Ensiksi määritellään visio ja suunnitellaan projektinhallinta. Uudistamisen aloitusvaiheessa arvioidaan tilannetta ja tehdään kokonaissuunnitelma tehtäviä muutostoimenpiteitä varten. Jo heti alussa täytyy myös olla varautunut epäselviin ja monimutkaisiin tilanteisiin, sillä kaikkea ei voi tietää ja suunnitella etukäteen. Aloitettaessa uudistamisprojektia luodaan myös otolliset olosuhteet muutoksen etenemiselle. (Martola & Santala 1997, 45–46.)

Seuraavaksi analysoidaan nykytilanne ja kerätään tietoa nykyisen liiketoimintaproessin toiminnasta (Savolainen ym. 1997, 18). Analyysivaiheessa tulisi ymmärtää ja nähdä muutoksen tarpeellisuus. Yrityksen ja sen työntekijöiden muutosvalmiutta ja tarpeellisuutta voidaan selvittää haastattelemalla johtoa ja muuta henkilöstöä. Tämän avulla

saadaan jo varhaisessa vaiheessa tietoa henkilöstön muutosvalmiudesta ja mahdollisesta muutosvastarinnasta. Nykytila-analyysissa tehdään toimintoketjujen kuvaukset ja resurssikartoitukset. (Martola & Santala 1997, 73–75.) Seuraavaksi täytyy määrittää mihin halutaan päästä eli mikä on uudistamisen tavoite (Savolainen ym. 1997, 18). Nykytila-analyysivaiheen antamien tietojen pohjalta määritellään selkeät muutostavoitteet ja siihen tarvittavat toimenpiteet. Tässä vaiheessa on myös hyvä määritellä erilaiset mittarit, joilla voidaan mitata muutoksen onnistumista. (Martola & Santala 1997, 79–83.) Toimintatapoja kannattaa ideoida ja määritellä pienissä työryhmissä. Toimintatapojen määrittelyn jälkeen otetaan käyttöön uudet toimintamallit, eli toteutetaan muutokset käytännössä. Luovutaan vähitellen vanhasta toimintatavasta ja otetaan tilalle uusia toimintatapoja. (Martola & Santala 1997, 85–89.)

3.3.2 Siirtyminen uuteen toimintatapaan

Uudistamisprosessin suunnittelussa on käyty läpi projektin vaatimat toimenpiteet ja tavoitteet. Suunnitteluun osallistuneet henkilöt tietävät miten tulee toimia ja miten asiat pitää hoitaa. He ovat sisäistäneet uuden toiminnan ja oman osuutensa siinä. Toteutusvaiheeseen siirryttäessä on tehtävä tarkat suunnitelmat siitä miten tehtävät jaetaan ja mikä on kenenkin osuus ja panos siirtymävaiheessa. Uudistamisprojektit vaativat usein tekniikkaan liittyviä muutoksia, kuten uudet ohjelmistot ja ne vievät paljon aikaa. Tässä uudistamisprojektissa ei vaadita teknisiä uudistuksia, vaan ainoastaan toimintatapojen ja tehtävien muutoksia. Siirtymävaiheen suunnittelussa on tärkeää tunnistaa tärkeimmät toimenpiteet sekä ne jotka vievät eniten aikaa. Tällaiset toimenpiteet kannattaa hoitaa ensimmäisenä. Suunnitelmaan tulee sisällyttää uuden työnkulun toteuttaminen, henkilöstön koulutus, toimintaperiaatteiden muuttaminen ja toimenkuvien muuttaminen. Siirtymävaiheen aikataulu tulee määritellä tarkasti ja tiedottaa siitä muulle henkilökunnalle. Siirtymävaiheessa kannattaa varmistaa, että organisaatiolla on käytössään varasuunnitelma siitä miten toimitaan, jos uusi toimintapa ei toimi tai onnistu. Täytyy olla mahdollisuus pysäyttää uudistamisprojekti ja palata vanhaan toimintamalliin. Uudistamisprojekteissa kannattaa varautua yllätyksiin ja toteutussuunnitelman tulee olla joustava. (Morris & Brandon 1993, 236–238.)

Prosessin uudistamisen onnistumiseksi tulee huomioida muutamia tärkeitä asioita. Prosessin uudistamiseen ei kannata lähteä ilman huolellista suunnittelua, vaan kannattaa valita käytettävät menetelmät ja lähestymistavat huolellisesti. Liiketoimintaprosessin uudistamisesta voi parhaimmillaan tulla pysyvä tapa reagoida muutokseen ja toimiva työkalu varauduttaessa tuleviin muutoksiin. Uudistamisprojektissa tulee huomioida kaikki muutokseen liittyvät yksiköt ja vaikutukset niiden toimintaan. Uudistamisprojektit kannattaa mallintaa, jotta niitä voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Kehitettyä ja toimivaa prosessia kannattaa käyttää useammin kuin kerran uusien prosessien kehittämisessä. Uudistamisprosessista syntynyttä mallia voidaan käyttää tulevien projektien tukena ja esimerkiksi hyödyllisenä apuvälineenä päätöksenteossa ja koulutuksessa. (Morris & Brandon 1993, 24–27.)

3.4 Liiketoimintaprosessin mallintaminen

Mallintaminen on graafisen tai sanallisen kuvauksen tekemistä yrityksen toiminnasta tai sen osasta (Morris & Brandon 1993, 132). Kohteen mallintamisen syitä voivat olla esimerkiksi selventäminen, ymmärtäminen ja todentaminen. Mallintamisen kohteena voivat olla esimerkiksi prosessit, rakenteet, yleinen kuvaus jostain asiasta tai yhden erikoistapauksen kuvaus. (Anttila 2006, 161–162.) Liiketoimintaprosessin uudistuksen mallintamisen tarkoituksena on kuvata prosessin uudistamisen työvaiheita ja työnkulua. Mallintamisesta syntyneestä mallista nähdään työvaiheiden väliset yhteydet ja niiden tekojärjestys. Mallintamisen avulla pystytään ymmärtämään uudistamisprojektin kokonaisuus. Yrityksissä mallinnetaan usein nykyistä toimintaa ja määritellään miten tehtävä muutos vaikuttaa siihen. (Morris & Brandon 1993, 132–133.)

Tässä kehittämissuhteessa keskitytään enemmän kokonaan uuden toimintatavan mallinnukseen. Mallinnetaan kirjanpitojen siirtoprojekti, josta syntyvä malli voidaan ottaa käyttöön tarvittaessa. Tämän mallinnuksen syynä on pääasiassa jonkin asian yleinen kuvaus ja muutoksen hallinta. Jos Sulake haluaa tulevaisuudessa kotiuttaa muiden maiden kirjanpitoja, voi se käyttää tästä kehittämissuhteesta syntyvää mallia kirjanpitojen kotiuttamisprojektissa huomioon otettavien asioiden varmistamiseen sekä muutosten hallitsemiseen. Prosessien analysoinnilla ja mallinnuksella voidaan vähentää

työmäärää, jolloin projektin ja yhtiön tuottavuus paranee. Toimintatapojen analysointi ja mallinnus mahdollistavat myös monimutkaisten prosessien hallinnan, parantavat tuotteen laatua, sekä vähentävät prosessin kierrosaikaa. Prosessien mallintamisen pitäisi parantaa työtehoa, helpottaa työskentelyä, sekä vähentämään virhetilanteita. Mallintamisessa ei kannata tehdä tarkkoja työohjeita vaan selvittää toimintalogiikka pääpiirteittäin. Liian yksityiskohtainen kuvaus ei välttämättä ole tarpeeksi helposti ymmärrettävissä, mutta prosessin kehittämisessä tarvitaan kuitenkin suhteellisen tarkkoja kuvauksia työvaiheista. (Morris & Brandon 1993, 131–147.)

Tässä kehittämistehtävässä on kyseessä tavoitemallintaminen ja erityisesti muutoksen mallintaminen. Muutosten hallinnan mallinnuksessa määritellään mitä toimenpiteitä toteutetaan ja missä järjestyksessä. Sulakkeelle tehdään mallinnus siitä miten päästään haluttuun tavoitteeseen eli miten ulkomaisten tytäryhtiöiden kirjanpidot saadaan siirrettyä pääkonttorille ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Mallia voidaan käyttää projektin vaiheisiin liittyvien riskien arvioinnissa. Vaihe vaiheelta mietitään, että mitä mahdollisia riskejä ja virhetoimintoja tähän vaiheeseen saattaisi liittyä. Näiden tilanteiden tunnistamisen jälkeen voidaan miettiä mahdollisia korjaavia ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ja parantaa prosessiketjua. Yleensä mallinnuksesta syntyvää mallia tulisi stimuloida jossain käytännön tapauksessa. Tässä mallinnuksessa tehdään ensiksi käytäntö, josta syntyy malli. Kehitystyöstä, kuten liiketoimintaprosessin uudistamisesta on tärkeää tehdä kirjallinen kuvaus. Kun tehdään kuvaus kehittämisen eri vaiheista, voidaan seuraavassa samankaltaisessa projektissa nähdä heti ovatko ajatukset toimivia. Kokonaistilanteen selvitys toimii kehittämistoimenpiteiden suunnittelun pohjana ja kommunikointivälineenä. (Savolainen ym. 1997, 33–35.)

3.5 Muutosjohtaminen

Projektihallinnan lisäksi projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektiryhmän johtaminen ja erityisesti muutosjohtaminen. Johtaminen on tuloksiin vaikuttamista asioiden ja ihmisten kautta. Projektiryhmän johtaminen edellyttää lähinnä yksittäisten tilanteiden tulkitsemista ja niihin sopivien toimintatapojen valintaa, jos projektisuunnitelma on hyvin tehty ja projektia toteutetaan sen mukaisesti. Projektipäällikön tulee suunnitella työ niin, että

tavoitteet ovat saavutettavissa ja organisoida projektiryhmä toteuttamisen mahdollistamiseksi. (Artto & Martinsuo & Kujala, 2006, 312–313.) Projektipäällikön tulee olla aktiivinen sekä suhtautua myönteisesti muutokseen, jotta muutos onnistuu tavoitteiden mukaisesti (Kosonen & Buharist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1999, 45). Projektipäällikkö hoitaa myös vuorovaikutuksen erilaisten sidosryhmien kanssa (Artto & Martinsuo & Kujala, 2006, 312–313).

Kehittämishankkeelle muodostetaan organisaatio eli tässä tapauksessa projektiryhmä, joka vastaa muutoksen toteuttamisesta. Tämä tehdään sen jälkeen, kun toteutettavan hankkeen ja muutoksen visio on selvillä. (Kosonen ym. 1999, 9–11.) Projektipäällikön tulee ottaa huomioon projektiryhmän jäsenten erilaisuus ja osata hyödyntää sitä esimerkiksi ongelmatilanteissa. Hänen tulee osata kerätä sopivaa osaamista ongelman ratkaisuun sopivaksi. Projektin johtamisessa projektipäällikön tulee näyttää projektiryhmän jäsenille suuntaa ja pitää huolta, että kaikki tietävät projektin merkityksen ja tavoitteet. Työn johtamisessa hänen tulee jakaa projektiryhmän jäsenille sopivat tehtävät ja edistää ryhmätyötä sekä ohjata projektin kannalta tarkoituksen mukaiseen päätöksentekoon yksilö- tai ryhmätasolla tilanteen mukaan. Projektipäällikön tulee kannustaa ja innostaa projektiryhmän jäseniä tekemään oikeita asioita projektin kannalta ja huomioida hyvät suoritukset. Samoin hänen tulisi osata antaa myös kielteistä palautetta tarvittaessa. Projektisuunnittelussa täytyy jo varmistaa, että projekti on hyödyllinen kaikille osapuolille. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 314–315.)

3.5.1 Muutokset

Yrityksissä tapahtuu koko ajan pieniä tai isoja muutoksia. Muutoksia voi tapahtua esimerkiksi organisaation sisäisissä prosesseissa, jotka edellyttävät toimintatapojen perusteellisia muutoksia. Ne vaikuttavat aina voimakkaasti itse organisaatioon ja henkilöstöön. Muutosten avulla haetaan esimerkiksi parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Yleensä niiden muutosten liikkeellepanevana voimana on kustannusten karsiminen. (Juholin 2001, 242.) Muutos voi johtua omasta tahdosta tai se voidaan joutua tekemään olosuhteiden pakosta. Muutoksen onnistuminen lähtee liikkeelle siitä, että ymmärretään miksi ja mihin suuntaan pitäisi muuttua. Muutoksen toteuttamiseen

tarvittavat resurssit ja kyvyt tulee olla myös käytössä. (Kosonen ym. 1999, 9.)

Tässä kehittämistehtävässä toteutetaan kehittämishanke joka aiheuttaa muutoksen yrityksen toiminnassa ja prosesseissa. Kehittämishanke lähtee liikkeelle siitä, että tunnustetaan muutostarve jonkin asian suhteen. Jostakin syystä olisi muutettava jotain tiettyä asiaa, jotta toiminta paranee. Kehittämishankkeen käynnistämiseksi pitää olla selkeä visio siitä mitä muutoksella tavoitellaan. Vision määrittämisen jälkeen tehdään kehityssuunnitelma ja valitaan projektiin osallistuvat henkilöt. Seuraavaksi tehdään itse kehitystyö ja tuodaan se käytäntöön. Lopuksi vielä arvioidaan kehittämishankkeen tuloksia ja hyötyjä. (Kosonen ym. 1999, 9–11.)

3.5.2 Muutoshankkeen toteuttamisen työvälineet

Kehittämishankkeen aiheuttaman muutoksen läpiviemiseksi projektipäällikön kannattaa huomioida seuraavia asioita. Kehitettävän alueen esimiehen kanssa sovitaan kehitettävät kohteet ja siihen käytettävä organisaatio. Projektipäällikön tulee kerätä ja houkutella projektiryhmän jäsenet aloituspalaveriin. Aloituspalaverissa sovitaan yhdessä seuraavien palavereiden ajankohdat. Projektipäällikkö voi vastata siitä, että kaikista palavereista syntyy pöytäkirja, joista näkee kaikki projektiin liittyvät päätökset ja sovitut toimenpiteet sekä eri henkilöiden vastuualueet. Projektipäällikön tulee selvittää projektiryhmän jäsenille muutoksen tavoitteet ja visio. Palavereissa projektipäällikön tulee pitää huolta, että keskitytään vision mukaisiin toimenpiteisiin eikä harhailla muihin asioihin. (Kosonen ym. 1999, 63.) Muutosten toteuttamisessa on tärkeää ottaa organisaation muut jäsenet huomioon ja tiedottaa muutoksista ja sen eri vaiheista. Muutostavoitteet tulee tehdä konkreettiseksi muutokseen liittyville työntekijöille. (Martola & Santala 1997, 91.) Muutostilanteissa voi helposti syntyä muutosvastarintaa ja haluttomuutta muutoksen toteuttamiseen. Vastuuhenkilöiden täytyy yrittää mahdollisimman hyvin ennakoida ja hallita ihmisten reaktioita. Muutosvastaisuutta voidaan yrittää estää tiedottamalla muutoksesta tehokkaasti ja osallistamalla henkilökuntaa. Myös henkilöstön kouluttaminen ja palkitseminen parantaa yleensä tilannetta. (Martola & Santala 1997, 102–105.)

3.5.3 Johdon asema muutostilanteessa

Yritysten muutostilanteissa johdolla on kaikista tärkein rooli. Heidän tulee ottaa vastuu- ta ja luoda menettelytapoja, joilla muutos saadaan mahdollisimman kivuttomasti hoi- dettua. Johdon tulee kertoa muutoksesta ajoissa, sekä perustella sen merkitys riittävän tehokkaasti. Näin vältetään turha epävarmuus ja pelko työyhteisössä. (Juholin 2001, 243.) Johdon rooli on myös muutoksen toteuttamisvaiheessa erittäin tärkeä. Johtajien tulee antaa varsinaisille tekijöille tarvittavat valtuudet ja resurssit. Heidän on myös seu- rattava, että muutoshanke etenee suunnitelmien mukaan ja aikataulussa. (Kosonen ym. 1999, 67.) Johdolta tulevan viestinnän sisältö ja tyyli vaikuttavat suuresti siihen, että miten muutos ymmärretään ja hyväksytäänkö se. Jos johto antaa epämääräistä ja puutteellista tietoa muutoksesta, niin työyhteisössä voi esiintyä hämmennystä ja epäluottamusta. Johdon tulee ottaa vastuu muutosviestinnästä ja toimia muutoksen edelläkävijänä, jotta muut voivat ottaa heidän sitoutumisestaan mallia. (Juholin 2001, 244.)

3.5.4 Henkilöstön asema muutostilanteessa

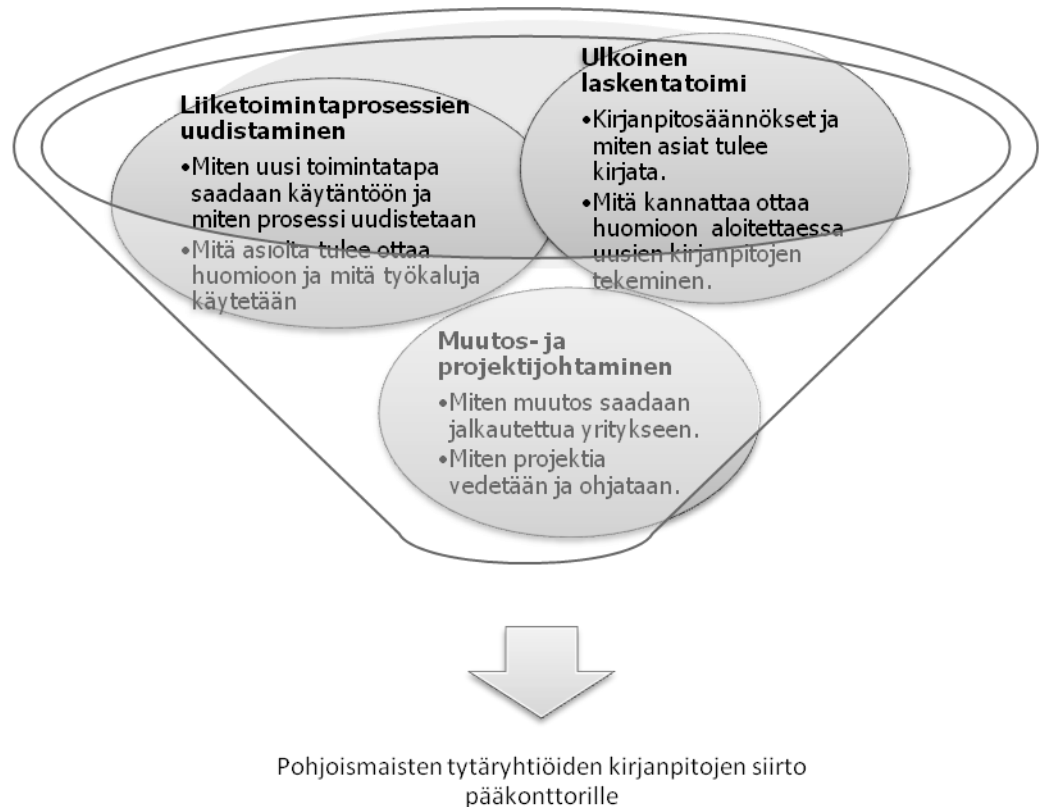
Muutostilanteissa on erittäin tärkeää, että henkilöstöä kuunnellaan ja heille annetaan mahdollisuus kommentoida ja antaa omia ehdotuksia muutoksen käsittelyyn. Hen- kilöstön on hyvä tuntea olevansa vaikuttajia muutoksessa eikä pelkkiä muutoksen to- teuttajia. (Juholin 2001, 244.) Muutosvastarinnan taltuttamisen tärkein keino on ottaa henkilöstö mukaan muutoshankkeeseen tehokkaasti jo heti hankkeen alusta lähtien. Muutosta koskeva vastarinta voi madaltua huomattavasti, jos muutosviestintä on hyvin hoidettu. Henkilöstön pitää tietää muutokseen liittyvistä asioista mahdollisimman laa- jasti ja ajantasaisesti. (Kosonen ym. 1999, 59.)

3.5.5 Muutosvastarinta

Muutostilanteissa esiintyy usein muutosvastarintaa ja erilaisia puolustautumiskeinoja. Ihmiset eivät hyväksy muutosta vaan haluavat jatkaa samalla lailla ja turvalliseen jo opittuun tapaan. (Åberg 1997, 164.) Heillä on tapana suhtautua epäilevästi uusiin ja erilaisiin toimintatapoihin. Syynä on usein se, että pelätään pärjäämistä uusissa tehtävissä tai työtehtävien muuttumista huonompaan suuntaan. (Kosonen ym. 1999, 9–11.) Muutoksen ajankohta kannattaa myös miettiä tarkasti. Jos organisaatiossa on odotettavissa suuria muutoksia ulkopuolisista tekijöistä johtuen, voi muutosvastarinta pienemmälle sisäisellä projektilla olla suurempi. Tällaisia ulkopuolisista tapahtumista johtuvia muutoksia voivat olla esimerkiksi fuusio tai henkilövaihdokset. Muutosprojekteista syntyvät kustannukset voivat myös kasvattaa muutosvastarintaa, jos joudutaan ottamaan rahaa muihin projekteihin varatuista varoista. (Morris & Brandon 1993, 64.) Muutosvastarintaa voidaan helpottaa muistuttamalla muutosten perusteista ja tavoitteista. Välitavoitteiden luominen ja vastuun jakaminen auttavat ihmisiä hyväksymään muutoksen paremmin. Toisaalta myös vähäinen muutosvastarinta voi olla hyödyksi kehittämishankkeessa. Vastarinta aiheuttaa kriittistä keskustelua muutokseen liittyvistä asioista ja näin tulee ehkä varmemmin esiin kaikki mahdolliset muutoksen totuttamiseen liittyvät riskit ja ongelmatilanteet. (Kosonen ym. 1999, 59.)

3.6 Yhteenveto viitekehyksestä

Kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttamiseksi tulee paneutua kirjanpidon sekä prosessin uudistamisen ja mallintamisen teorioihin. Kirjanpito on esitelty ja käyty läpi viitekehyksessä niin, että voidaan ymmärtää siirtoprojektissa tarvittavat työkalut ja käytettävät menetelmät. Kirjanpidon teorian avulla ymmärretään mitä siirtoprojektia toteuttaessa tulee ottaa huomioon ja miten eri asiat hoidetaan. Kehittämistehtävän toteuttamiseen tarvitaan muutos- ja projektijohtamisen työkaluja. Projektipäällikön tulee ymmärtää miten muutos saadaan läpi yrityksessä ja kuinka projektiryhmää tulee ohjata. Kehittämistehtävän toteutus vaatii kirjanpitosprosessin uudistamista ja tähän käytetään apuna prosessin uudistamiseen liittyvää teoriaa. Tulee tietää miten prosessin uudistamisessa kannattaa edetä ja mitä asioita pitää huomioida. Jotta siirtoprojektista saataisiin toivottavaa hyötyä tulevaisuutta varten, tulee syventyä mallintamisteoriaan ja pyrkiä luomaan yritykselle käyttökelpoinen malli. Seuraavan kuvion on tarkoitus esitellä eri teorioiden suhdetta toisiinsa ja asemaa tässä kehittämistehtävässä.



Kuvio 2. Viitekehyksen yhteenveto.

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävän tutkimusstrategia on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa keskitytään tiettyyn erityistapaukseen ja toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön tavoitteena oleva muutos. Tutkimus on suoraan yhteydessä työtilanteeseen ja käytännön toimintaan. Toimintatutkimuksessa puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkoituksena on kehittää uutta sekä parempaa lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan tai ratkaista ongelma, jolla on yhteys käytännön toimintaan. Tarkoituksena on saada aikaan todellista muutosta nykyiseen tilanteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkija itse kuuluu tutkimusstrategian organisa-

tioon, ei sen ulkopuolelle. Tutkija on koko ajan mukana toteuttamassa käytännön muutosta ja hän käyttää tutkimisesta saamiaan tietoja suoraan käytännön toteutuksen apuna. Prosessien tavoitteet voidaan muotoilla yhdessä systeemissä toimivien ihmisten kesken ja nämä ihmiset ovat muutenkin aktiivisia osallistujia toimintatutkimuksen muutosprosessissa. Tutkijan tulee välittää tietoa saaduista tuloksista muille projektin jäsenille ja hyödyntää muiden ideoita ja ongelmanratkaisuehdotuksia. (Anttila 2006, 439–444.)

4.2 Kehittämistehtävän aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Kehittämistehtävään käytetään pääasiallisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelut ja erilaisten dokumenttien läpikäyminen. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monilla eri menetelmillä kuten haastattelulla, kyselyllä, havainnoimalla tai käyttämällä erilaista kirjallista materiaalia. (Anttila 2006, 444.) Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa monipuolinen aineistonkeruu on tärkeää ja hyödyllistä (Anttila 2006, 177). Aineiston hankkimiseksi ja nykytila-analyysia varten käydään läpi Pohjoismaiden kirjanpitomateriaalia edelliseltä vuodelta. Aineistoa hankitaan myös haastatteleamalla emoyhtiössä henkilöitä, jotka tietävät pohjoismaisten tytäryhtiöiden toiminnasta. Pohjoismaisten yhtiöiden controlleri osaa kertoa näiden yritysten toiminnasta ja talouteen liittyvistä asioista. Otetaan myös yhteyttä vastuussa olevaan tilitoimistoon ja haastatellaan henkilöitä jotka ovat olleet vastuussa kyseisten yritysten kirjanpidosta.

Lähtötilanteen selvittäminen vaatii käynnin Ruotsin tilitoimistolla, jotta saadaan tarvittava tieto kirjanpitojen toteuttamiseen pääkonttorilla. Laadullinen tutkimus lähtee yleensä liikkeelle käytännön kokemuksesta ja havainnoista ja niistä syntyy esiymmärrys tutkittavasta asiasta (Anttila 2006, 283). Lisäksi luetaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muita tietolähteitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee osata yhdistää todellisuuden kuvaus ja teoria toisiinsa sekä liikkua niiden välillä edes takaisin. Käytännön ja teorian näkökulmien vuorottelulla muodostetaan johtopäätökset. Teorian ja aineiston toimivalla vuorovaikutuksella saadaan parhaat tulokset. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla jotain ilmiötä seikkaperäisesti ja saada se ymmärrettäväksi. (Anttila

2006, 279–280.) Kehittämistehtävässä käsitellään jonkin verran myös numeerista eli kvantitatiivista tietoa erityisesti tavoitteiden ja tulosten mittaamisessa. Kvantitatiivisella tutkimusotteella voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä määrin ja numeroin silloin kun tällainen tieto auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Numeerisen tiedon avulla voidaan helpommin vertailla mitattavia kohteita. (Anttila 2006, 233.)

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Se kuvaa tutkimuksen kykyä selvittää juuri sitä, mitä on tarkoituskin selvittää. Tässä tutkimuksessa pyritään varmistamaan validiteetti osoittamalla, että tutkimustulokset ovat perustellusti kyseisen tutkimuksen tulos ja tutkimus vastaa tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin sekä toteuttamalla tutkimus tavoitteiden mukaisesti. (Anttila 2006, 512–513.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Tutkimusaineisto tulee muokata sellaiseen muotoon, että se on kommentoijien tarkastettavissa ja saatavilla. Lukijalla tulee olla mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Reliabiliteetti kuvaa tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitetut tulokset. (Anttila 2006, 518.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti pyritään varmistamaan kuvaamalla tutkimusvaiheet tarkasti ja perustelemalla tehdyt valinnat hyvin sekä mahdollistamalla tutkimusaineiston arvioitavuuden ja uskottavuuden.

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja suunnittelu

Sulake Corporation Oy:llä on ollut harkinnassa pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen kotiuttaminen jo muutaman vuoden ajan. Kirjanpitojen kotiuttamisen on ajateltu

tuovan kustannussäästöjä, tehostavan kassatoimintaa ja parantavan tietoisuutta liike-toiminnasta. Sulakkeella on ajateltu, että pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitojen kotiut-taminen olisi suhteellisen helppoa Pohjoismaiden ollessa hyvin samankaltaisia maita Suomen kanssa. Voidaan myös olettaa, että pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpidot ovat samankaltaisia suomalaisen kirjanpidon kanssa. Lähtökohtana on, että tämä pro-jekti toimisi pilottiprojektina ja mallina, jos tulevaisuudessa haluttaisiin kotiuttaa mui-den tytäryritysten kirjanpitoja.

Kirjanpitojen kotiuttamisprojekti aloitettiin syksyllä 2009 Sulakkeen talousosaston joh-don pyynnöstä. Kirjanpitäjä, eli tämän raportin laatija nimitettiin kotiuttamisprojektin projektipäälliköksi. Kirjanpitojen kotiuttamista oli suunniteltu jo kevästä 2009, jolloin tehtiin muun muassa erillinen projektisuunnitelma (ks. liite 2). Projektin aloitta-mispäätöksen jälkeen lähdettiin liikkeelle projektiryhmän jäsenten määrityksellä. Määri-tyksen jälkeen syyskuussa 2009 kutsuttiin projektiryhmä aloituspalaveriin. Projekti-ryhmään kuuluivat kirjanpitäjän lisäksi pääkirjanpitäjä, talousassistentti, pohjoismaisten yhtiöiden controlleri sekä kirjanpitotiimin vetäjä. Aloituspalaverissa oli tarkoitus päättää projektin toteuttamisesta ja miettiä siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia.

Pohjoismaisissa tytäryhtiöissä ja Suomessa on käytössä sama taloushallinnon ohjelmis-to, iScala. iScalan avulla käytiin läpi tytäryhtiöiden kirjanpitoja ja ohjelmasta saatiin mm. pääkirjoja läpikäyden tapahtumien laajuudesta kertovaa tietoa. Aloituspalaveriin tehtiin seuraava yhteenveto kunkin yrityksen kirjanpitotapahtumista per kuukausi.

Taulukko 1. Kirjanpidontapahtumat pohjoismaisissa tytäryhtiöissä.

Sulake Sverige			KAIKKI YHTEENSÄ		
	Keskiarvo kk	per työpäivä		KK	per työpäivä
Ostolaskut	9	0,4	Ostolaskut	38	2
Myyntilaskut	4	0,2	Myyntilaskut	11	1
Pankkitapahtumat	34	1,7	Pankkitapahtumat	115	6
Kirjanpidontos.	16	0,8	Kirjanpidontos.	75	4
	63	3,1		240	12
Sulake Danmark			DYNAMOID		
	Keskiarvo kk	per työpäivä		KK	per työpäivä
Ostolaskut	20	1,0	Ostolaskut	42	2
Myyntilaskut	3	0,1	Myyntilaskut	36	2
Pankkitapahtumat	54	2,7	Pankkitapahtumat	54	3
Kirjanpidontos.	40	2,0	Kirjanpidontos.	31	2
	117	5,9		163	8
Sulake Norway					
	Keskiarvo kk	per työpäivä			
Ostolaskut	10	0,5			
Myyntilaskut	4	0,2			
Pankkitapahtumat	27	1,4			
Kirjanpidontos.	19	0,9			
	60	3,0			
Sulake Dynamoid					
	Keskiarvo kk	per työpäivä			
Ostolaskut	42	2,1			
Myyntilaskut	36	1,8			
Pankkitapahtumat	54	2,7			
Kirjanpidontos.	31	1,6			
	163	8,2			

Yhteenvedon tietoja verrattiin toiseen suurempaan Suomen tytäryritykseen, Sulake Dynamoidiin. Yhteenvedon perusteella toiminta ei olisi liian laajaa ja tämä tuki päätöstä toteuttaa kirjanpitojen kotiuttamisprojekti. Olemassa olevien tietojen mukaan kirjanpitiimin tulisi pystyä hallitsemaan pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpidot Suomen yhtiöiden lisäksi. Palaverissa käytiin läpi erilaisia näkökohtia ja asioita liittyen kirjanpidon tekemiseen. Lisäksi suunniteltiin että, miten tehtäviä voitaisiin sisäisesti jakaa hie-

man uudelleen ja miten pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitoihin liittyvät tehtävät jaettaisiin. Aloituspalaverissa sovittiin alustavasti, että ostoreskontran ja pääkirjanpidon sisältäen VAT-asiat ja viranomaisraportoinnin hoitaisi kirjanpitäjä. Talousassistentille siirtyy pohjoismaisten yhtiöiden maksuliikenne. Töiden tasoittamiseksi sovittiin, että kirjanpitäjältä jaetaan emoyhtiön sisäinen laskutus pääkirjanpitäjälle heti ja Sulake Suomen kirjanpito siirrettäisiin loka-marraskuun aikana kokonaisuudessaan talousassistentille. Projektin toteuduttua kirjanpitäjän vastuulla olisi Sulake Ruotsin, Sulake Norjan, Sulake Tanskan sekä Sulake Dynamoidin (IRC-Galleria) kirjanpidot.

Aloituspalaverissa ei vielä sovittu, että kuka hoitaisi pohjoismaisten tytäryhtiöiden myyntireskontrat sekä PMR (payment method report) -raporttien täyttämisen. Payment method-raportti on myynnin raportti, jonka avulla seurataan ja ennustetaan habbohoitajien käyttäjämyyntiä. Sulakkeella on käytössä talon sisäinen tietojärjestelmä, jonka avulla nähdään osto- ja maksutapahtumien määrä kuukausittain. PMR-raportissa seurataan ja verrataan oman järjestelmän tuloksia partnereiden lopullisiin tiliotteisiin. Raportin avulla varmistetaan, että partnerit tilittävät Sulakkeelle oikeat myyntimäärät. PMR-raportin avulla voidaan analysoida ja seurata nettomyyntiä eri maksutavoissa provision vähentämisen jälkeen.

Aloituspalaverissa sovittiin, että palkkakirjanpito jää kokonaisuudessaan Ruotsiin tili-toimiston vastuulle. Suomen ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden palkanlaskennassa on sen verran eroavaisuuksia, että ei nähty tarpeelliseksi tai hyödylliseksi lähteä tutkimaan ja opiskelemaan sitä tarkemmin. Suomen yhtiöiden palkanlaskenta on myös ulkoistettu, mikä tukee päätöstä jättää palkanlaskenta tilitoimistolle. Palaverissa päätettiin, että kirjanpitojen kotiuttaminen on helpompi suorittaa kahdessa vaiheessa. Ensimmäiseksi päätettiin siirtää Sulake Norjan kirjanpito alkaen 1.11.2009. Norjan toiminta on kolmesta tytäryhtiöstä kaikista kevyintä ja suhteellisen pienimuotoista. Jos Norjan kirjanpidon tekeminen pääkonttorilla sujuu hyvin, niin Ruotsin ja Tanskan kirjanpidot kotiutetaan 1.12.2009 alkaen. Alkuperäisen projektisuunnitelman (liite 2.) mukaan kaikki kirjanpidot piti siirtää kerralla 1.12.2009 alkaen. Aloituspalaverissa sovittiin tarvittavista toimenpiteistä ja projektin etenemisestä. (ks. liite 3).

5.2 Toimenpiteet projektin aloituspäätöksen jälkeen

Aloituspalaverin päätöksen mukaisesti Ruotsin tilitoimistolle ilmoitettiin, että suurin osa kirjanpidon tehtävistä siirtyy Sulakkeen pääkonttorille. Aiheesta käytiin keskustelua tilitoimiston kanssa sähköpostitse ja puhelimitse. Tilitoimiston yhteistyökumppanit ottivat uutiset hyvin vastaan ja ymmärsivät lähtökohdat ja syyt kirjanpitojen siirtämiseen. Tilitoimiston henkilöiden kanssa sovittiin, että kirjanpitäjä ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden controlleri menevät marraskuussa Ruotsiin tilitoimistolle tapaamaan heitä ja käymään läpi kaikki tarpeelliset asiat. Tapaaminen sovittiin kaksipäiväiseksi ja se päätettiin järjestää 12.–13.11.2009 eli heti lokakuun kirjanpidon valmistuttua.

Seuraava palaveri pidettiin projektiryhmän kesken 12.10.2009 (ks. liite 4). Siinä palaverissa käytiin läpi esimerkiksi sitä, että miten pohjoismaisten yhtiöiden pankkitilien käyttöoikeudet saadaan pääkonttorille. Pankkitilit piti saada kuntoon mahdollisimman pian. Sulake Corporation Oy:llä on käytössä Baswaren maksuliikenneohjelma. Pankkitilien tilanne oli se, että muutamat yhtiöiden tilit näkyivät jo valmiiksi maksuliikenneohjelmassa, mutta täytyi selvittää, että mitä tulisi tehdä, jotta tileiltä voidaan suorittaa maksuja. Piti myös selvittää miten muutaman muun tilin tiedot saadaan näkyviin maksuohjelmaan. Haastattelemalla pohjoismaisten tytäryhtiöiden controlleria selvitettiin, että Tanskalla on käytössään yksi pankkitili ja Norjalla sekä Ruotsilla kaksi pankkitiliä. Baswaressa oli sillä hetkellä näkyvissä Tanskan tili sekä Norjalta ja Ruotsilta yksi tili. Norjan toinen tili ei ole normaali käyttötili vaan ”verotili” josta maksetaan työnantajasuoritukset ja muita palkka-asioita. Ruotsin toinen tili ei myöskään ole varsinainen käyttötili, vaan sinne tulee ainoastaan suoritukset Nordea nettipankkikäyttäjämyyntistä. Palaverissa sovittiin, että talousassistentti testaa maksuliikenteen sen hetkisen tilanteen tekemällä testimaksun Sulake Tanskalta emoyhtiölle. Testimaksu ei mennyt läpi, joten piti selvittää tarvittavat toimenpiteet pankkitilien toiminnan takaamiseksi.

Toisessa palaverissa käytiin myös tarkemmin läpi sitä, mitkä tehtävät jäävät tilitoimistolle siirron jälkeen. Päätettiin, että tilitoimistolle jää palkanlaskenta kokonaisuudessaan sisältäen myös henkilöstön matka- ja kululaskut. Tilitoimisto hoitaisi myös kirjaukset kirjanpitoon sekä kaikki maksut liittyen palkanlaskentaan. Sovittiin, että kirjanpitäjä

ottaa yhteyttä Tanskan toimistoon ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden johtajaan, jotta voitaisiin sopia tarvittavista toimenpiteistä. Käytännössä ainoa Tanskan henkilöstöön liittyvä muutos on se, että kaikki ostolaskut ja muut kirjanpitoon liittyvät materiaalit tulee lähettää Ruotsin tilitoimiston sijasta Suomeen Sulakkeen pääkonttorille. Henkilöstöä tuli ohjeistaa, että mistä päivästä lähtien muutos on voimassa ja ainoastaan palkkaan liittyvät aineistot toimitetaan tilitoimistolle. Kaikki kirjanpitoon liittyvä pitäisi siis lähettää pääkonttorille jossa on tieto ja taito kirjanpidosta projektin toteutumisen jälkeen. Palaverissa päätettiin, että kirjanpitäjä lähettää tilitoimistolle mahdollisimman pian täytettäväksi tase-erittelyt sekä myyntisaatavien ikäjakauman. Tilitoimisto lähettäisi lomakkeet täytettynä kirjanpitäjälle ennen tapaamista Ruotsissa, jotta ne voidaan käydä läpi ja näin voitaisiin varmistaa, että kaikki tarvittava tieto käydään varmasti läpi. Palaverissa listattiin myös muutamia asioita, joita tulisi erityisesti käydä läpi tapaamisessa Ruotsissa.

Tukholman palaverissa selvittettävät asiat:

- PMR:ään liittyvät aineistot ja niiden vastaanottaminen sekä kirjaaminen raporttiin.

PMR-raportin (payment method report) avulla seurataan käyttäjämyyntiä maksupartnereittain ja eri maksutapojen välillä. Tukholman tapaamisessa tulee selvittää miten kaikki tiedot saadaan PMR-raporttia varten ja miten ne kirjataan raporttiin. Kirjanpitäjällä on kokemusta ainoastaan suomalaisten partnereiden raportoinnista.

- VAT-asiat: Miten laskelmat tehdään, miten maksettava VAT ilmoitetaan, VAT-asioiden eroavaisuudet Suomen ALV:sta, mahdolliset verotilit.

Ulkomaisista arvonlisäveroasioista ei myöskään ole juuri kokemusta. Tapaamisessa tilitoimiston kanssa pitää selvittää eroavaisuudet Suomen alv-säädäntöön sekä miten, milloin ja mihin VAT (Value added tax) tulee ilmoittaa. Suomessa on käytössä verotili arvonlisäveroa ja työnantajasuorituksia varten. Sama tilanne voi olla myös jossain muussa Pohjoismaassa.

- Onko iScalassa jotain automaattisia laskentatoimintoja, jotka liittyvät esimerkiksi VAT-laskentaan.

Sulakkeen Suomen yhtiöissä iScalaan on luotu automaattisia laskentatoimintoja joiden avulla esimerkiksi lasketetaan puhelinedun arvonlisävero oikein. Puhelinedun luontoisetuvarvon osuudesta ei saa vähentää arvonlisäveroa. Pitää selvittää onko pohjoismaisilla tytäryhtiöillä joitakin automaattikirjauksia.

- Miten hoidetaan konsernin valuuttakurssien syöttö iScalaan.

Suomen yhtiöissä syötetään kuukausittaiset valuuttakurssit iScalaan joten tulee selvittää miten se hoidetaan pohjoismaisissa tytäryhtiöissä.

- Pitää sopia tilitoimiston kanssa, että he hoitavat Norjassa 30.10.2009 asti kirjatujen ostolaskujen maksun.

Selkeyden kannalta on järkevää, että tilitoimisto maksaa vielä ne ostolaskut jotka he ovat kirjanneet ostoreskontraan.

- Mahdolliset kopiot esimerkiksi myynti- ja ostolaskuista ja muista tarvittavista dokumenteista malliksi kirjauksia varten.

Alkua varten kannattaa ottaa mahdollisimman paljon malleja erilaisista dokumenteista, jotta ymmärretään mitä ne pitävät sisällään. Kaikki erilaiset tositteet saavat tositenumeron, jonka avulla ne voidaan jäljittää taloushallintaohjelmasta ja tarkastaa kirjaukset.

- iScalan omaisuudenhallintamoduuli ei ole käytössä pohjoismaisissa tytäryhtiöissä, joten miten niissä hoidetaan käyttöomaisuuskirjanpito.

Tilitoimistolta pitää saada tiedot hankitusta omaisuudesta ja niiden poistoista. Pohjoismaiset tytäryhtiöt eivät käytä iScalan omaisuudenhallintamoduulia, joten tietoja ei saada järjestelmästä suoraan.

- Verolaskelmat

Verolaskelmien tekeminen ja verosäännökset.

- Mitä taseen erät sisältävät.

Käydään läpi saldolliset taseen tilit ja niiden sisältö

- Mainos- ja käyttäjämyynti: Kumppanit, tuloutukset, raportointi.

Sulakkeen liikevaihto jakaantuu mainos- ja käyttäjämyyntiin. Käydään läpi kaikki myyntiin liittyvät kumppanit, myynnintuloutukset ja raportoinnit.

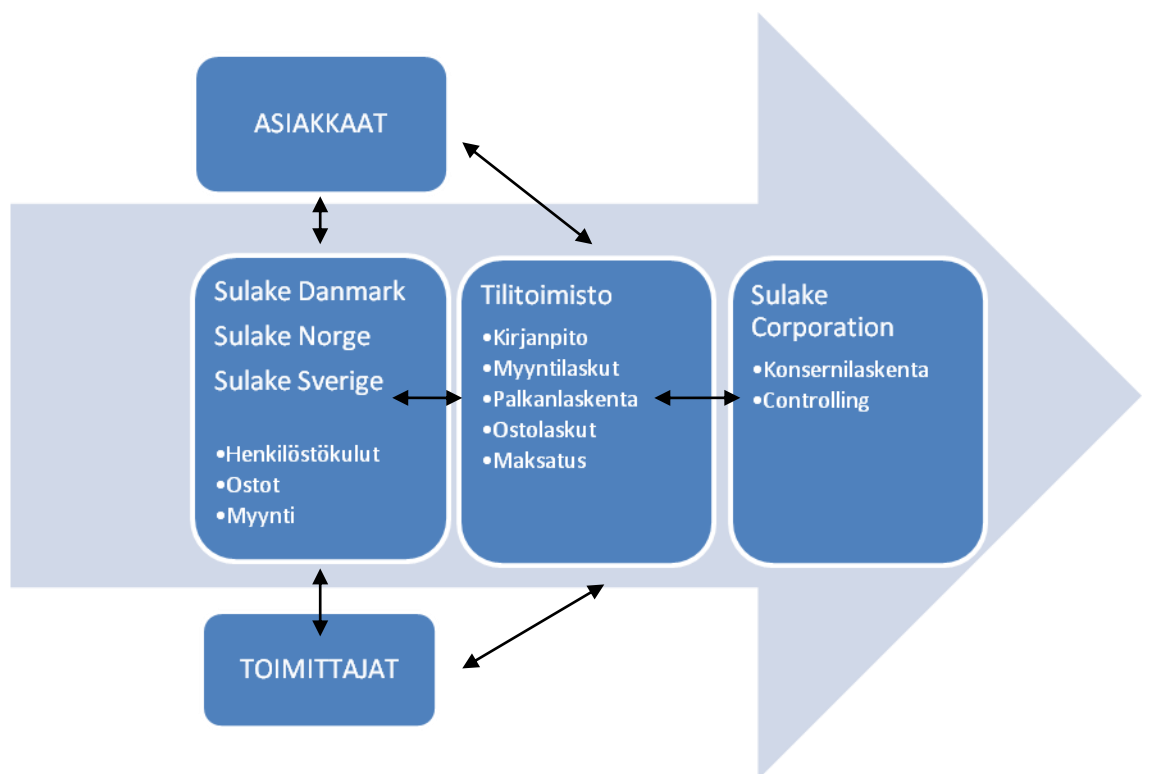
Toisen koko projektiryhmän kesken pidetyn palaverin jälkeen pidettiin muutamia palaveria maiden toiminnasta ja kirjanpidon haasteista kirjanpitäjän ja controllerin kesken. Koottiin vielä yksityiskohtaisempaa listaa siitä, mitä asioita tulee selvittää Ruotsin matkalla ja millä tavoin yritysten asioita käydään läpi. Kirjanpitäjä ja controlleri tapasivat pohjoismaisten yhtiöiden johtajan pääkonttorilla ja hänelle kerrottiin muutoksista, joilla on hyvin pieni vaikutus yritysten henkilökunnan toimintaan. Tanskan yhtiön työntekijöitä ohjeistettiin pääkonttorille lähetettävistä tiedoista ja muutoksesta. Norjalle, Ruotsille ja Tanskalle tehtiin omat tiedostot ja Excel-täsmäytys pohjat samalla periaatteella kuin Suomen yhtiöillä. Pohjoismaisille tytäryhtiöille valmisteltiin myös oma tililuettelo (ks.liite 8) kirjaustyön helpottamiseksi, sillä yrityksillä on käytössään suppeampi tilivalikoima kuin Suomen yhtiöllä. Tililuettelosta käy ilmi kaikki kolmessa maassa käytettävät tilit ja niiden numerot. Samat tilit ovat käytössä kaikilla yhtiöillä, ellei tilin nimen perässä ole erikseen ilmoitettu niiden maiden maakoodia, jossa kyseinen tili on käytössä.

5.3 Nykytilanteen analysointi

Kehittämistehtävän lähtötilanne on se, että Ruotsin, Norjan ja Tanskan tytäryhtiöiden kirjanpidot hoidetaan Ruotsissa sijaitsevan tilitoimiston toimesta. Tilitoimistolla on kaksi henkilöä, jotka hoitavat pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitoja ja heillä menee niihin aikaa kuukaudessa kaikkien maiden osalta yhteensä noin 120 tuntia. Tuntimäärä on laskettu keskiarvona tilitoimiston laskujen perusteella. Kaikki kirjanpitoon liittyvät materiaalit tulevat suoraan postissa tilitoimistolle tai ne postitetaan heille Tanskan konttorilta tai Sulakkeen henkilökunnalta sähköpostilla. Tilitoimistolla on apunaan pohjoismaisten yhtiöiden controlleri, joka varmistaa, että kirjaukset ja luvut ovat oikein sekä ohjeistaa erilaisissa kirjanpidon kysymyksissä. Kirjanpito tehdään tilitoimistolla iScala-ohjelmalla, joka on käytössä myös pääkonttorilla. Joka kuukausi tilien päättämisen jälkeen iScalan kirjanpidon luvut siirretään automaattijolla Baswaren Business Planning-ohjelmaan. Baswareen on syötetty myös budjetti jokaiselle tytäryhtiölle ja budjettivertailu tehdään

sitä kautta. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden controlleri tarkastaa joka kuukausi lukujen oikeellisuuden ja budjetissa pysymisen.

Seuraavasta kuviosta nähdään eri yksiköiden taloudelliset yhteydet lähtötilanteessa. Asiakkaat ja toimittajat ovat yhteydessä pohjoismaisiin tytäryhtiöihin sekä suoraan tilitoimistoon. Tilitoimisto on myös suoraan yhteydessä asiakkaisiin ja toimittajiin. Toimittajilta saadaan ostolaskuja, jotka tilitoimisto maksaa. Tilitoimisto tekee asiakkaille myyntilaskut, joista saadaan suorituksia. Pohjoismaisilta yhtiöltä saadaan tiedot myynneistä ja muista kirjanpidon eristä. Tilitoimisto laskee ja maksaa yhtiöiden työntekijöiden palkat. Tilitoimisto valmistaa kuukausittaisen tuloksen ja raportoi sen pääkonttorille, jossa suoritetaan konsernilaskenta. Pääkonttorilta ollaan yhteydessä tilitoimistoon talouteen liittyvissä asioissa.



Kuvio 3. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden taloushallinnon nykytilanteen kuvaus.

Tässä vaiheessa kehittämistehtävää esitellään Sulake-konsernin yleisiä ohjeita, jotta saadaan käsitys pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitoihin sisältyvistä asioista ja nykytilanteesta. Konsernin ohjeista nähdään myös liittymäkohtia työn alussa esiteltyyn kirjanpidon teoriaan. Sulake konsernissa on määritelty yhtenäiset raportointikäytännöt ja aikataulut. Tytäryhtiöiden kirjanpitoja ohjataan konsernin pääkonttorilla, jonne raportoidaan kuukausittaiset tulokset ja tilinpäätökset. Tytäryhtiöt saavat tukea ja opastusta pääkonttorin taloustiimiltä. Pääkonttorin taloustiimille tulee ilmoittaa kaikista kirjanpitoon liittyvistä erityistapauksista. Tärkeät taloudelliset päätökset tulee myös hyväksyttää pääkonttorilla. Pääkonttorin taloustiimi ohjeistaa ja seuraa tytäryritysten taloudellisia toimintoja.

5.3.1 Tilikartta ja kirjausohjeet

Kaikilla konsernin yrityksillä on käytössään yhdenmukainen tilikartta. Käytettävien tilien määrä on arvioitu jokaisen tytäryrityksen tarpeiden mukaan. Kaikkien tilien käytöstä ja kirjauksista on tehty kirjalliset ohjeet. Eroavaisuuksista konsernin toimintatapojen (IFRS) ja paikallisten kirjanpitosäännösten välillä tulee ilmoittaa controllereille tai kirjanpitotiimin johtajalle. Konsernissa on myös tarkat ohjeet varausten tekemisestä. Kaikki raportointikuukaudelle kuuluvat tuotot ja menot joista ei ole vielä saatu tai tehty laskua tulee tehdä varaus. Tehdyt varaukset tulee purkaa heti kun lasku on tehty ja/tai saatu. Myyntisaatavat ja –varaukset tulee kirjata nettomääräisinä, eli bruttomyynnistä vähennetään komissiot. Ohjeissa on myös erikseen mainittu VAT-saamisten ja -velkojen kirjaamisesta. Konsernin raportointivaluutta on euro, mutta tytäryritykset tekevät paikalliset kirjanpidot omalla valuutallaan.

5.3.2 Raportointiohjeet ja aikataulut

Sulakkeella määritellään ennen uuden tilikauden alkua koko vuoden aikataulu koskien kuukausiraportointia ja kauden päättämistä. Tilinpäätösaikataulu määritellään erikseen tilikauden loppupuolella. Tulevan tilikauden aikataulut toimitetaan kaikille Sulakkeen taloushallinnon työntekijöille eli myös ulkoisille kirjanpitäjille. Emoyhtiö ja kaikki tytäry-

ritykset noudattavat samaa aikataulua. Tietyille toiminnoille on määritelty määräajat päivämäärätarkkuudella. Joka kuukauden ensimmäinen määräaika liittyy pankkisaldoihin. Jokaisen yrityksen pitää täsmäyttää pankkitilien saldot kirjanpitoon yleensä kuukauden toiseen päivään mennessä, jotta saadaan tehtyä konsernin kassaraportti. Seuraavat määräajat koskevat osto- ja myyntireskontran päättämistä ja täsmäytystä. Kaikki kyseiselle kuukaudelle kuuluvat osto- ja myyntilaskut pitää olla sisällä yleensä kuukauden neljännen–kuudennen päivän tienoilla. Samana päivänä on myös mainosmyynnin raportoinnin sekä PMR-raportin eräpäivä. Controllereilla on myös omat eräpäivät tietyille asioille joihin ei tässä oteta kantaa. Kaikki kuukauden täsmäytykset, varaukset ja kirjaukset tulee olla valmiina yleensä kahdeksas tai yhdeksäs päivä seuraavaa kuukautta. Kirjanpidon tulee siis olla valmis ja siirrettynä konsernin taloushallintajärjestelmään Baswareen. Tämän jälkeen controllerit pääsevät tarkastamaan luvut ja voidaan tehdä tarvittavat korjaukset ennen lopullista konsernilaskentaa. Sulakkeella seurataan ja raportoidaan taloudellinen tilanne kuukausittain ja tehdään konsernin välitilinpäätökset neljännesvuosittain. Tilinpäätökset raportoidaan hallitukselle ja omistajille.

5.3.3 Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen lähtötilanteen selvittäminen

Alustavaa tutkimusta ja tilanneanalyysia kirjanpitojen toteuttamista tehtiin ennen tapaamista Ruotsissa. Nykytilanteen selvittämisessä lähdettiin liikkeelle tutkimalla olemassa olevaa tietoa menneiltä vuosilta ja kuukausilta. Selviteltiin ja analysoitiin tapahtumien kulkua ja tytäryhtiöiden kirjanpitojen konkreettisia kirjauksia iScalasta saatavien kirjanpidon tietojen avulla. Kirjauksia verrattiin Suomen kirjanpitoon ja pyrittiin etsimään mahdollisia eroavaisuuksia niiden välillä. Kirjauksissa ei havaittu juurikaan eroja pohjoismaisten tytäryhtiöiden ja Suomen kirjanpidon välillä. Eniten epävarmuutta tuotti eri maksupartnereilta tulevien myyntien ja niiden arvonnalisäveron kirjaaminen.

Marraskuun puolessa välissä toteutettiin tapaaminen Ruotsissa. Tilitoimistolla päätettiin käydä jokaisen tytäryrityksen kysymykset ja tapahtumat läpi yksi yritys kerrallaan. Ensiksi käytiin läpi tase-erittelyt, niiden sisällöt ja niihin liittyvät kysymykset. Erikseen käytiin läpi myös VAT-laskelmien ilmoituspäivät, mainos- ja käyttäjämyynti ja siihen liittyvät PMR-raportit. Jokaisella pohjoismaisella yrityksellä on sekä mainos- että

käyttäjämyyntituloa. Piti selvittää mistä nähdään mainosmyynnin määrä kuukausittain. Käyttäjämyyntistä saadaan sähköpostilla ja nettipalveluista erilaisia tuloutusraportteja. Maksu tulee yleensä tilille automaattisesti ilman erillistä laskua sekä mainos- että käyttäjämyyntistä.

Ennen palaveria oli jo pyydetty selvitystä koskien eri "billing partnereita". Kaikki maksupartnerit listattiin lomakkeelle, joka pyydettiin täyttämään ennen tapaamista (ks. liite 7). Maksupartnereita on yhteensä yhdeksän, mutta niiden tuloutus ja kirjaus voi toimia eri tavalla esimerkiksi arvonlisäveron suhteen riippuen partnerin kotimaasta. Liitteenä olevassa lomakkeessa ei ole ilmoitettu maksupartnerien oikeita nimiä, vaan ne on ilmoitettu X-X9. Lomakkeessa kysyttiin mm. mistä saadaan tieto myynnin tuloutuksen määrästä kuukausittain, tarvitaanko laskutusta vai tuleeko tuloutus automaattisesti tilille ja miten arvonlisävero käyttäytyy ja miten myynti kirjataan. Myyntilaskuja ei tarvitse tehdä kuin muutamalle asiakkaalle. Myynnin VAT kirjataan suoraan tuloutuksesta. Täytetty lomake ei kuitenkaan avannut täysin payment partnereihin liittyviä asioita, joten ne käytiin vielä tarkemmin läpi Ruotsissa. Saatiin tarkka selvitys siitä, mistä ja milloin kunkin partnerin myyntitiedot saadaan kuukausittain ja selvitettiin myös miten tiedot kirjataan PMR-raporttiin. Maayhtiöt kirjaavat liikevaihtoonsa kyseisen "maahotellin" asiakkaiden maksamat suoritukset kokonaisuudessaan. Kuluina maayhtiöillä on pääasiassa henkilöstökuluja ja ulkopuolisia palveluita.

Tilitoimisto ei suostunut antamaan yksityiskohtaista tietoa tai laskelmia esimerkiksi VAT:eista tai poistoista, koska ne ovat heidän luomia laskelmapohjia. Toimistolla selatettiin jonkin verran erilaisia tositteita ja käytiin läpi keskeneräisiä asioita. Asioita käytiin läpi kahden päivän ajan. Kaikkea tarpeellista ei osattu kysyä tapaamisessa vaan kysymyksiä syntyy sitä mukaan, kun kirjanpitoja aletaan hoitaa pääkonttorilla. Ruotsissa ollessa huomattiin, että tilitoimistolla oli toisenlainen näkymä iScalassa kuin on pohjoismaisissa yhtiöissä pääkonttorilta katsottaessa. Pääkonttorin näkymässä ei ollut ollenkaan ostoreskontramoduulia ja oletettiin, että he eivät käytä sitä ollenkaan. Ostoreskontrassa seurataan ostovelkoja toimittajakohtaisesti. Sen avulla pystytään valvomaan, että laskut tulevat ajallaan maksetuksi ja sitä kautta maksutiedot voidaan siirtää suoraa pankkipäätejärjestelmään. (Mäkinen & Söderström 2005, 91.) Tilitoimistolla

huomattiin ostoreskontran kuitenkin olevan käytössä ja ostolaskujen tositenumerointi vahvasti asian. IScalan ostoreskontra näkymäasiaa selviteltiin Suomen päässä ja se saatiin loppujen lopuksi näkyviin myös pääkonttorilla määrittelemällä asetukset uudelleen.

5.4 Sulake Norjan kirjanpidon kotiuttaminen

Ruotsin matkan jälkeen käytännön tekeminen alkoi Sulake Norjan osalta. Pankkitilit oli saatu käyttöön ja toimimaan. Pankkitilien käytön mahdollistamiseksi jokaisen yhtiön tileistä piti allekirjoittaa erillisiä sopimuksia Nordean kanssa. Norjan yhtiön tiliotteet tulostettiin ja niiden perusteella alettiin kirjata tapahtumia kirjanpitoon. Pääkonttorin vastuuhenkilöt ja tilitoimiston henkilöstö piti huolen, että erilaiset materiaalit kuten ostolaskut, myyntilaskutustiedot ja tilitysraportit alettiin toimittaa kirjanpitäjälle. Aluksi tilitoimistolle ei ollut aivan selvää, että he kirjaavat ainoastaan palkkoihin liittyviä tapahtumia ja tästä syntyi jonkin verran päällekkäisyyksiä. Heidän piti myös maksaa ja kirjata suoritukset avoinna oleviin ostolaskuihin. Kirjanpitäjän piti muistaa tehdä Norjan kirjanpitoon kuun lopussa tuloverovaraus. Tuloveroprosentti on Norjassa 28 ja varaus tehdään kuukausittain vuoden kumulatiivisesta tulosta. Norjan marraskuun kirjanpidon tekeminen onnistui hyvin, joten päätettiin ottaa Ruotsin ja Tanskan kirjanpidot pääkonttorille heti joulukuun alusta. Tässä vaiheessa olisi vielä ollut mahdollisuus perua koko projekti ja palauttaa Norjan kirjanpito tilitoimistolle. Norjan siirtäminen sujui kuitenkin niin hyvin, että päätettiin jatkaa projektia suunnitelman mukaisesti.

5.5 Ruotsin ja Tanskan yhtiöiden kirjanpitojen kotiuttaminen

Norjasta oli pyydetty uusi tase-erittely per 31.10.2009 ja sama pyydettiin myös Tanskasta ja Ruotsista per 30.11.2009, jotta nähtäisiin selkeästi siirron hetkinen tilanne. Kirjanpitäjän vastuulle tuli myös kaikkien pohjoismaisten tytäryhtiöiden myyntireskontrat ja PMR-raporttien täyttäminen. Kirjanpito oli Ruotsissa ja Tanskassa lähes täysin samanlainen kuin Norjassa, joten oli helppo alkaa työstää näitä yhtiöitä. Ruotsissa ja Tanskassa on tapahtumia hieman enemmän kuin Norjassa. Joulukuussa tehtiin kaikkien kolmen tytäryhtiön kirjanpidot. Vuorossa oli heti myös tilinpäätös, joka toi hieman

lisäpaineita kirjanpitojen käytännön tekemiseen. Kirjauksissa käytettiin hyväksi kirjanpilotapahtumia iScalassa ennen marraskuuta ja epävarmat asiat tutkittiin ohjelmasta. PMR-raporttien täyttämiseen kului ensimmäisellä kerralla paljon aikaa.

Kirjanpitojen valmistuttua controlleri tarkastaa luvut ja pyytää tekemään tarvittavat korjaukset. Jonkin verran korjauksia jouduttiin tekemään myynnin kirjauksiin sekä kuluvarauksiin joulukuun päättämisen jälkeen. Tilitoimistolta saatiin palautetta, että VAT:it eivät olleet aivan täysin oikein laskettuja. Päätettiin, että vuoden alusta tulisi panostaa VAT-asioiden tutkimiseen. Tilitoimisto ilmoitti vielä vuoden lopun maksettavat VAT:it Norjasta ja Ruotsista mutta Tanskan ilmoitus hoidettiin pääkonttorilla. Norjassa VAT tilitetään kahden kuukauden välein, Tanskassa kuukausittain ja Ruotsissa neljännesvuosittain. Tanskassa ja Ruotsissa VAT ilmoitetaan sähköisesti. Kaikkien näiden kolmen yrityksen perusarvonlisäveroprosentti on 25. Tanskan arvonlisäveron ilmoittamista varten saatiin sähköiset käyttäjätunnukset käyttöön, mutta Ruotsin tunnuksien osalta piti vielä tutkia asiaa. Tilitoimistolla on käytössään johtajan henkilökohdalliset pankkitunnukset, joilla on käyttöoikeus muihinkin tilitoimiston asiakkaiden VAT-tileihin. Norjan VAT voidaan ilmoittaa paperi-ilmoituksella, joka tulee automaattisesti postissa.

5.6 Kotiuttamisprojektissa kohdatut ongelmat

Pohjoismaisten tytäryhtiöiden pankkitilien käyttöönotossa ilmeni muutamia ongelmia. Kaikkien yritysten pankkitileille piti hakea erikseen maksuoikeus. Tätä varten piti allekirjoittaa toiset sopimukset pankille. Pohjoismaiset tytäryhtiöt ovat saman pankin asiakkaita kuin Suomen yhtiöt ja se helpotti yhteydenpitoa ja asioiden järjestämistä. Tanskan maksut saatiin toimintaan vasta helmikuussa 2010. Ruotsin tiliote saatiin käyttöön maksuliikenneohjelmassa vasta tammikuun 2010 puolenvälin jälkeen. Sitä ennen talousassistentti tulosti tiliotteen Corporate Netbankista, joka on erillinen ohjelmisto ja käytössä muiden tytäryhtiöiden tilitietojen seuraamisen mahdollistamiseksi. Osa ongelmista johtui puutteellisesta tiedonkulusta Nordean ja Sulakkeen välillä. Tanskan osalta oli unohdettu lisätä eräs kohta toimintaoikeuksiin. Koettiin myös, että ei saatu tarpeeksi tehokkaita ohjeita ulkomaan maksuja varten. Kaikki ostolaskut maksetaan

syöttämällä tiedot manuaalisesti maksuohjelmaan. IScalan reskontrasta ei pysty tällä hetkellä tekemään automaattista maksutiedostoa pohjoismaisissa tytäryhtiöissä. Alussa ei tiedetty tarkalleen mitä maksatustietoja maksujen läpimenemiseen tarvitaan. Nordealta löytyi selkeät ohjeet ainoastaan Ruotsin maksatuksista.

Ruotsin maksettavan VAT:in ilmoittamisesta selvisi helmikuussa 2010, että pääkonttorin ei ole mahdollista saada tilitoimiston käyttäjätunnuksilla esim. omaa käyttäjäprofiilia. Tilitoimistolta varmistettiin, että toimiiko verotilitunnukset samaan tapaan kuin KATSO-tunnukset Suomessa. Niissä pääkäyttäjä pystyy määrittelemään oikeuksia muille käyttäjille. Omien verotilitunnusten hankkiminen on hankalaa, koska Sulakkeelle ei ole tilitoimiston lisäksi muuta edustajaa Ruotsissa. Saadakseen sähköiset käyttäjätunnukset Ruotsin verotiliä varten, tulisi yrityksen työntekijän asua Ruotsissa. Tilitoimisto on samalla myös Ruotsin yrityksen virallinen osoite. Ruotsin VAT:ia ei pystytä ilmoittamaan sähköisesti, mutta ongelma ratkaistiin ilmoittamalla Ruotsin VAT paperi-ilmoituksen avulla. Ilmoituksen pohja saadaan automaattisesti postitse.

Ensimmäisinä kuukausina ilmeni myös jonkin verran ongelmia ostolaskujen kierrättämisessä. Pohjoismaisten yhtiöiden johtaja irtisanoutui pian kirjanpitojen kotiuttamisen jälkeen ja periaatteessa kukaan ei enää ollut Tanskassa ohjeistamassa ja valvomassa, että kaikki laskut lähetetään Suomeen. Tanskasta lähetettiin ostolaskuja Ruotsiin tilitoimistolle ja he lähettivät laskut eteenpäin Sulakkeen pääkonttorille. Laskujen saavuttua Suomeen, ne olivat jo erääntyneet ja alussa saatiinkin jonkin verran maksumuistutuksia. Pohjoismaisille tytäryhtiöille valittiin uusi johtaja, joka työskentelee pääkonttorilla Helsingissä. Tämän jälkeen Tanskasta lähetettiin usein laskuja suoraan hänen nimellään. Pohjoismaisten yhtiöiden johtaja oli usein työmatkalla ja laskut saattoivat olla hänen postilaatikossaan muutaman viikon ajan. Lopulta huhtikuussa 2010 saatiin ohjeistettua kaikki tarvittavat henkilöt, että laskut tulee lähettää suoraan Sulakkeen talous-osastolla tai kirjanpitäjälle. Kevään 2010 aikana jouduttiin myös ilmoittamaan useille toimittajille ja myynnin kumppaneille uudesta laskutusosoitteesta, jotta materiaali tulisi suoraan Suomeen pääkonttorille. Projektin alkaessa sovittiin, että tilitoimisto hoitaa ilmoittamisen, mutta joitakin yhteistyökumppaneita jäi vielä informoimatta.

Tilitoimiston kanssa ilmeni myös jonkin verran ongelmia varsinkin siirron jälkeisinä ensimmäisinä kuukausina. Korjauksia piti tehdä esimerkiksi päällekkäisyyksien takia. Tilitoimisto oli saattanut kirjata jonkun tilitapahtuman tai ostolaskun, josta myös pääkonttorilla oli jo tieto ja joka kuului sille kaudelle joka oli määrä hoitaa pääkonttorilla. Tilitoimistolle jäi palkanlaskentaan liittyvät kirjaukset ja alussa heille oli epäselvää mitkä kaikki kirjaukset sisältyivät heidän tehtäviin. Huomattiin, että tilitoimiston työntekijät eivät olleet kirjanneet esimerkiksi bonus- tai tuntipalkkavarauksia, vaikka ne kuuluivat heille koska ne liittyvät palkanlaskentaan. Aluksi tilitoimiston henkilöt eivät myöskään olleet kirjanneet tuntipalkkalaisten palkkoja ollenkaan. Tämä ongelma ratkaistiin tekemällä konkreettinen lista heille kuuluvista tehtävistä. Alussa jouduttiin myös jonkin verran korjaamaan tilitoimiston virheitä liittyen mm. pankkitilikirjauksiin. Tilitoimiston henkilöt eivät myös olleet alkukuukausina täysin Sulakkeen kuukaudenpäättös aikataulussa. Ymmärrettävästi tilitoimistolla ei ole enää niin suurta motivaatiota tehdä Sulakkeelle työtä tehokkaasti, koska laskutettavat tunnit ovat vähentyneet.

Liitteessä 6 on eritelty Ruotsin tilitoimistolle jääneet tehtävät kirjanpitojen kotiuttamisen jälkeen. Tilitoimisto teki Sulakkeelle tämän listan, mutta punaisella tekstillä kirjoitetut ovat Sulakkeen lisäämiä kohtia. Käytännössä tilitoimistolle jää kaikki palkanlaskentaan liittyvät asiat. He laskevat palkat, kirjaavat ne iScalaan, lähettävät palkkakuitit työntekijöille sekä maksavat palkat. Tilitoimistolle kuuluu myös palkanlaskennan vuosija viranomaisilmoitukset ja maksut. Tilitoimisto hoitaa työntekijöiden kululaskujen maksut ja kirjaukset. Tilitoimiston tulee myös raportoida pohjoismaisten yhtiöiden controlleerille moderojien työtunnit ja työntekijöiden määrän. Lisäksi tilitoimiston henkilöt tekevät kirjanpitoon kaikki palkanlaskentaan liittyvät varaukset kuten tuntipalkkavaraus, lomapalkkavaraus sekä bonusvaraus. Tilitoimiston vastuulla on virallisten tilinpäätösten valmistaminen, verolaskelmat sekä tilintarkastuksen koordinointi. Jokaisen maan tilintarkastus hoidetaan kyseisessä maassa ja näin Ruotsin tilintarkastus voidaan hoitaa tilitoimiston tiloissa. Norjan ja Tanskan tilintarkastusta varten toimitetaan kaikki materiaalit kyseisiin maihin, kuten toimittiin ennen siirtoprojektia.

Alkuvaiheessa koettiin epävarmuutta kirjausten oikeellisuudesta ja luottavuudesta. Kirjanpitäjällä ei ollut liiemmin aikaa syventyä jokaiseen tapahtumaan. Jälkeenpäin kir-

jausten oikeellisuus on varmistettu tutkimalla vanhoja kirjauksia iScalasta ja kirjanpitosääntöjä internetistä ja muista lähteistä. Aluksi oli myös hieman epäselvää, että mitä mikäkin pääkonttorille saapuva tosite koskee ja mitä se pitää sisällään. Lähes kaikki ostolaskut ja useat muut materiaalit tulevat jokaisen maan omalla kielellä (ks. liite 11). Kirjanpitäjällä oli aikaisempaa kielikokemusta ainoastaan Ruotsista. Tositteiden ja kirjeiden kääntämisessä käytettiin apuna internetin sanakirjoja. Pääkonttorin talousosastolla työskentelee yksi henkilö, jolla on ymmärrystä myös norjan- ja tanskankielestä. Maiden viralliset verottajan ja muiden viranomaisten sivut ovat yleensä myös ainoastaan kyseisen maan kielellä. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden tilastokeskuksilta on tullut jonkin verran kyselyjä ja ne on selvitetty sanakirjan avulla. Tanskan- ja norjankielet ovat samankaltaisia ruotsinkielen kanssa ja joitakin sanoja ymmärretään sieltä täältä. VAT-ilmoitusten täyttämiseksi saatiin kääntö- ja täyttöapua Ruotsin tilitoimistolta.

5.7 Käytännön tehtävät pääkonttorilla siirron jälkeen

Tässä kappaleessa on tarkoitus selventää pääkohdittain mitä toimintoja tilitoimistolta siirtyi pääkonttorille. Liitteessä 9 on kuvattu tilanne ennen siirtoa ja liitteessä 10 tilanne siirron jälkeen. Liitteistä ilmenee kirjanpitojen siirtoon liittyvät pääkohdat. Värikoodeilla on tarkoitus ilmaista mihin osapuoleen kyseinen toiminto liittyy. Pääkonttorille siirtyi ostolaskujen kirjaus kokonaisuudessaan sekä ostoreskontran hoitaminen. Ostolaskut tulevat suoraan pääkonttorille postissa tai ne postitetaan sinne tilitoimistosta tai Tanskasta. Ostolaskuja voi myös skannata pääkonttorille. Tämän projektin aikana tapahtui myös toinen muutos liittyen pohjoismaisiin tytäryhtiöihin. Yhtiöiden uusi maajohtaja valittiin Suomen pääkonttorilta. Tämä helpotti huomattavasti ostolaskujen tarkastus- ja hyväksymistehtävää.

Pääkonttorille siirtyi myös myyntilaskutus ja myyntireskontran hoitaminen. Myyntilaskut tehdään iScala-ohjelmassa. Pohjoismaisilla tytäryhtiöillä ei ole paljon konkreettista myyntilaskutusta, koska laskutuspartnerit tulouttavat rahat suoraan yritysten tilille tuloutusraporttien perusteella. Yhtiöissä tehdään käyttäjämyynnin osalta noin 1-3 laskua kuukausittain. Mainosmyynti on pohjoismaisten tytäryhtiöiden osalta ollut hyvin pientä koko projektin ajan eikä laskuja ole tehty kuin muutamia. Kirjanpitäjälle tulee tieto

kaikkien partnereiden tuloutuksista kuukausi- tai viikkotasolla. Tuloutus kirjataan maksun perusteella kirjanpitoon ja myynniksi. Joka kuukausi kuitenkin pyritään saamaan mahdollisimman oikea tulos, joten jokaiselle kuukaudelle kuuluva myynti varataan kirjanpitoon PMR-raportista saatavien tietojen avulla. Kirjanpitäjällä on joka kuukauden lopussa tieto partnerin maksutapahtumamääristä joko Sulakkeen omien tiedonkeruujärjestelmien tai partnereilta tulevien tuloutusraporttien perusteella. Nämä tiedot syötetään PMR-raporttiin, johon on rakennettu kaavat joista saadaan sen kuun myynnin ja provision määrät kunkin maksupartnerin kohdalta. Kirjanpitäjän tehtäviin kuuluu PMR-raportin täyttäminen määräpäivään mennessä.

Kirjanpitäjä tarkastaa myös joka kuukausi mainosmyynnin tilanteen erillisestä salesforce-raportista. Myyjien pitää syöttää salesforce-ohjelmaan mainosmyynnin tiedot. Raportista nähdään myynnin summa ja ajankohta. Mainosmyynti jaksotetaan kirjanpidossa sille ajalle, jolloin mainosmyynti on toteutunut. Jos laskua ei ole vielä lähtenyt, varataan kyseiselle kuukaudelle kuuluva myynti kirjanpitoon. Sama pätee myös kulukirjauksissa. Kaikkia kyseiselle kuukaudelle kuuluvia ostolaskuja ei ehditä saamaan ennen kuukauden määräaikoja, joten osa kuluista joudutaan varaamaan kulutileille. Talousosastolla on tarkka käsitys kuukauden kiinteistä kuluista ja kaikki muuttuvat kustannustiedot saadaan pohjoismaisten yhtiöiden johtajalta tai controllerilta.

Kirjanpitäjän tehtäviin kuuluu myös käyttöomaisuuserien poistojen laskenta ja kirjaus. Tilitoimistolta saatiin tieto hankitusta omaisuudesta, niiden hankintahinta ja kirjanpitoarvo Norjassa per 31.10.2009 ja Ruotsissa ja Tanskassa per 30.11.2009. Kirjanpitäjä laati tiedoista omaisuusluettelon Excel-muodossa. Poistot lasketaan Exceliä apuna käyttäen ja täsmäytetään kirjanpitoon kuukausittain samanlaisen taulukon avulla kuin Suomen yhtiöissä. Pohjoismaisten yhtiöiden omaisuususeriin kuuluu taloushallintaohjelmisto, iScala. Tanskaan on myös hankittu jonkin verran kalustoa ja esimerkiksi tietokoneita. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden poistomenetelmä koneissa ja kalustossa sekä ohjelmistoissa on tasapoisto. Pääkonttorilla hoidetaan myös kaikki muut maksut paitsi palkanlaskentaan liittyvät erät. Ostolaskujen maksun ja suoritusten kirjaamisen hoitaa talousassistentti. Hän myös tulostaa pankkiohjelmasta tiliotteet kirjanpitäjälle päivittäin. Kirjanpitäjä kirjaa kaikki kirjanpidon tapahtumat tiliotteiden perusteella. Kirjanpitäjän

tehtäviin kuuluu myös joka kuukauden päätöskirjaukset ja kirjanpidon täsmäytykset sekä korjaukset. Hän myös laskee ja ilmoittaa kunkin yrityksen arvonnäisäverotilitykset.

Siirtoprojekti ei vaikuttanut Tanskan työntekijöiden toimintaan muuta kuin siinä, että heidän pitää toimittaa laskut ym. eri osoitteeseen kuin aikaisemmin. Muutos oli Tanskan työntekijöille niin pieni, ettei siitä syntynyt mitään ongelmia tai muutosvastarintaa. Kun pohjoismaisten tytäryhtiöiden johtaja istuu myös pääkonttorilla, voidaan Tanskassa keskittyä ydinliiketoimintaan. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden johtaja vastaa talouteen liittyvistä asioista. Tytäryhtiöiden controlleri tarkastaa kirjanpidon luvut kuukausittain ja näin saadaan myös toisen henkilön vahvistus kirjanpidon oikeellisuudesta. Koska kassanhallinta hoidetaan pääkonttorilla, voidaan pohjoismaisten tytäryhtiöiden varoja siirtää tehokkaasti emoyhtiön tilille maksamalla sisäisiä laskuja aina kun on mahdollista. Pääkonttorilla on koko ajan ajantasainen käsitys tulevista menoista ja tuloista. Kun eri valuuttoja siirretään emoyhtiön tilille, voidaan niillä myös tehokkaasti tehdä valuutakauppoja. Pääkonttorilla valuutakaupat hoitaa kirjanpitiimin johtaja.

5.8 Projektin mallintaminen

Kirjanpitojen kotiuttamisprosessin mallintamisen avulla Sulake Corporation Oy voi harvita tulevaisuudessa muidenkin tytäryhtiöiden kirjanpitojen kotiuttamista pääkonttorille. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen kotiuttaminen on osoittanut, että liikkeelle kannattaa lähteä huolellisella taustatutkimuksella ja nykytila-analyysillä. Aluksi kannattaa koota toimiva projektiryhmä, jonka kesken pystytään jakamaan vastuut. Projektiryhmän jäsenille voi antaa tehtäväksi myös selvittää jokin tietty asia liittyen kyseiseen maan kirjanpitoon. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden perusteella voidaan todeta, että suurimpia eroavaisuuksia eri maiden välillä on palkanlaskentaan ja verotukseen liittyvissä asioissa. Arvonnäisäveroasiat aiheuttavat varmasti lisätyötä, opeteltavaa ja selvitettävää. Tämän siirtoprojektin perusteella voidaan myös todeta, että toimiva yhteistyö ulkomaisten pankkien kanssa vaatii aikaa ja huolellisuutta, että kaikki sopimukset solmitaan ja kaikki toimii niin kuin pitää.

Siirtoprojektiin valittiin pohjoismaiset tytäryhtiöt, koska niiden kirjanpitoikäytännöt ja niihin vaikuttavat asiat ovat hyvin samankaltaiset Suomen kanssa. Niiden kirjanpitojen siirtäminen oli Sulake Corporationin kannalta helpointa. Muiden tytäryhtiöiden kirjanpitojen siirtämisessä kohdattaisiin varmasti suurempia haasteita ja ongelmia. Tämän siirtoprojektin perusteella pystytään kuitenkin nostamaan esille ne asiat, jotka vaativat huomioita varmasti myös muidenkin maiden kirjanpitojen kotiuttamisessa. Liitteessä kuusi on esitelty kirjanpitojen kotiuttamisprojektissa huomioitavat asiat prosessikaavion muodossa. Kaikki huomioon otettavat asiat ovat tulleet esille tämän siirtoprojektin kautta ja ne on koottu yhteen sen perusteella. Ennen projektin käynnistämispäätöstä on erityisen tärkeää selvittää kirjanpitojen kotiuttamisesta aiheutuvan työn määrä mahdollisimman tarkasti. Yrityksen pitää varmistaa, että omat resurssit (aika ja henkilökunta) riittävät kirjanpitojen hoitamiseen tai varmistaa, että tarvittaessa on lupa hankkia lisäresursseja. Heti alussa kannattaa tehdä suunnitelma siitä miten projektissa lähdetään liikkeelle, mikä on aikataulu ja mikä on kenenkin rooli kotiuttamisprojektissa. Ennen päätöstä kannattaa myös selvittää, että voidaanko kotiutettava kirjanpito hoitaa yrityksen nykyisellä taloushallintajärjestelmällä, sillä uudet hankinnat voivat aiheuttaa turhan suuria kuluja ja erityisesti paljon lisätyötä. Ennen kotiuttamispäätöstä kannattaa myös jo hieman selvittää aiheuttaako kyseisen maan kirjanpitojen hoitaminen jotain erityistoimenpiteitä tai -osaamista.

Kun yritys on varmistunut siitä, että kirjanpidot pystytään hoitamaan, voidaan tehdä kotiuttamispäätös ja käynnistää projekti. Asiasta ilmoitetaan muulle henkilökunnalle sekä sen hetkiselle kirjanpitotiimille. Jos kyseessä on tilitoimisto, kannattaa varmistaa sopimuksen irtisanomisaika ajoissa. Kyseessä voi olla myös sellainen tilanne, että kaikkia toimintoja ei kotiuteta, jolloin tulee varmistaa, että halutut toiminnot voidaan jättää samalla taholle tai keksiä siihen uusi kannattava ulkopuolinen ratkaisu. Sen hetkisen kirjanpitotiimin kanssa pitää selvittää nykytilanne eli miten asiat hoidetaan. Tarvittaessa täytyy varautua myös ulkopuoliseen koulutukseen ja apuun. Nykytilanteen analysointi vaatii ehdottomasti käynnin sen hetkisen kirjanpitäjän luona. Tulee varmistaa, että kirjanpitotiimi on halukas auttamaan ja luovuttamaan tietoa. Sen hetkisen taloustiimin kanssa tulee selvittää kaikki kyseisen maan kirjanpidon erityispiirteet ja -kysymykset ja varmistaa se, että ne pystytään hoitamaan. Pankki- ja maksatusasioiden selvittäminen heti alussa on hyvin tärkeää. Tähän voidaan käyttää apuna suomalaisia

pankkeja. Yhteistyö ulkomaisten pankkien kanssa vaatii useiden sopimusten allekirjoituksia. Tämän kehittämistehtävän siirtoprojektin perusteella voidaan todeta, että ulkomaisten pankkien saaminen samaan maksujärjestelmään suomalaisten kanssa onnistuu. Tärkeää on myös ilmoittaa toimittajille ja asiakkaille ajoissa postiosoitteen muutoksesta, jotta kaikki materiaali saadaan tehokkaasti ja ajallaan oikeaan paikkaan, eikä synny esimerkiksi turhia korko- ja postikustannuksia.

Tällaisessa projektissa tehokas ja selkeä suunnitelma sekä tehtävien jako on tärkeää. Aikataulu tulee määritellä jo ajoissa ja projektin aikana tulee varmistaa, että aikataulussa pysytään. Mahdolliset ongelmatilanteet tulee viestiä eteenpäin ja yrittää ratkaista ne projektitiimin kanssa. Tehokas viestintä on tärkeää koko projektin ajan, jotta kaikki tietävät missä mennään. Kaikkien projektin osapuolien pitää olla tietoisia projektin vaiheista ja toimenpiteistä sekä tavoitteista. Projektipalavereja kannattaa pitää säännöllisin väliajoin. Suunnitelmaa ja aikataulua kannattaa tarkentaa koko ajan. Kirjanpitojen siirtämisen toteuttamisvaiheessa on tärkeää selvittää ja kiinnittää erityistä huomiota VAT-asioihin. Tulee myös selvittää kannattaako yrityksen hoitaa verotusasiat, palkanlaskenta ja tilinpäätökset.

Tässä kehittämistehtävässä päätettiin, että palkanlaskentaa ei siirretä pääkonttorille, koska siihen ei ole riittäviä resursseja tai osaamista. Verotusasiat kannattaa myös miettiä tarkkaan, sillä jokaisessa maassa on varmasti omat säännöksensä. Tässä kehittämistehtävässä koettiin myös, että virallisten tilinpäätösten tekemistä ei myöskään kannata kotiuttaa, koska halutaan varmistaa tilinpäätöksen oikeellisuus. Jos tilinpäätöksen tekee joku jolla on jo aikaisempaa kokemusta kyseisen maan tilinpäätöskäytännöistä, saadaan myös varmistus siitä, että kirjanpito on hoidettu oikein. Eri viranomaiset tarvitsevat tiedon tilinpäätöksestä ja paikallisen edustajan toimesta yhteydenpito on helpompaa. Myös tilintarkastusten tekeminen paikallisen osaajan opastuksessa on parempi ratkaisu. Kirjanpitojen siirtämisen jälkeen tulee huomioida että projekti jatkuu edelleen. Toimintaa tulee kehittää koko ajan ja kaikki ei varmasti mene kerralla oikein ja tekemisessä riittää varmasti opeteltavaa. Lisäkoulutusta on järjestettävä tarvittaessa.

Ulkomaisen tytäryhtiön kirjanpidon kotiuttamisen pääkohdat voidaan eritellä tämän kotiuttamisprojektin toteutumisen perusteella seuraavasti:

- Tehokas ja perusteellinen lähtötilanneanalyysi, projektisuunnitelma ja aikataulu.
- Taloushallintajärjestelmän selvittäminen, saman järjestelmän käyttömahdollisuus.
- Projektipäällikön ja muiden vastuuhenkilöiden valinta ja tehtävien jako.
- Muutosten tehokas esiintuominen.
- Tehokas tiedotus ydinhenkilökunnalle ja myös muulle henkilökunnalle koko projektin ajan. Sekä sisäisen tiedonkulun varmistaminen projektin jokaisessa vaiheessa, siitä mihin eri vaiheet ja asiat tulevat vaikuttamaan ja mitä sen suhteen tulee tehdä.
- Ajoissa muutosilmoitukset yhteistyökumppaneille.
- Pankki- ja maksatusasioiden selvittäminen ajoissa. Suositeltavaa selvittää heti suunnitteluvaiheessa, että onko ylipäättänsä mahdollista ja joustavaa.
- VAT-laskenta ja ilmoittaminen. VAT-säännösten selvittäminen ja voidaanko ilmoittaa paperilla tai sähköisesti sekä eräpäivät.
- Palkanlaskennan ulkoistaminen suositeltavaa, ellei yhtiössä ole kyseisen maan kirjanpidollisia asioita hallitsevaa henkilöä, jolla olisi edellytykset hoitaa palkanlaskenta niin, ettei kokonaisuus olisi hänelle täysin uusi ja vaatisi perusteellisen koulutuksen.
- Myyntiin liittyvien asioiden selvittäminen. Täytyy selvittää, että miten maksupartnereilta saadaan tarvittava tieto jokaisen kuun myyntilukuja varten (PMR-raportti) sekä miten rahojen tuloutus tapahtuu.
- Laskutusosoitteen muutoksesta ilmoitus toimittajille ajoissa. Monille toimittajille osoitteen muutos voi olla vaikea prosessi ja se aiheuttaa lisätyötä.

6 Kehittämistehtävän tulokset

6.1 Vastataan tutkimusongelmaan

Tässä osiossa pyritään esittämään kuinka tutkimus on vastannut alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Kirjanpitojen siirtämisestä on ollut konkreettista hyötyä yritykselle. Kirjanpitojen tekeminen pääkonttorilla ei ole aiheuttanut ongelmia Sulakkeen taloushallinnolle.

- Onko kirjanpitojen kotiuttamisesta hyötyä yritykselle / mitä hyötyä?

Kirjanpitojen siirtämisestä on ollut hyötyä yritykselle. Tämä voidaan todentaa kehittämistehtävässä käytettyjen mittareiden ja niiden tulosten avulla, jotka esitellään tässä osassa työtä.

- Millainen on nykytilanne?

Nykytilanne on esitelty kappaleessa 5.3.

- Mitä tietoa tarvitaan kirjanpitojen toteuttamiseksi pääkonttorilla?

Kirjanpitojen siirtämiseen tarvittavaa tietoa on esitelty kappaleissa 5.2–5.4.

- Mitä eroa on Suomen ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpidossa?

Suomen ja pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen erot on esitelty kappaleessa 3.2.

- Miten yrityksen kirjanpitotiimin tulisi kehittyä, jotta kirjanpidot voidaan hoitaa tehokkaasti?

Kirjanpitotiimin tehtävät on jaettu tämän projektin johdosta niin, että kirjanpitäjä pysyy ja ehtii hoitamaan pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpidot tehokkaasti. Tehtävien jaosta on tarkempi kuvaus kappaleessa 5.1. Lisäksi kirjanpitotiimin on pitänyt myös tehostaa sisäistä viestintää ja ongelmanratkaisukykyä sekä tiivistää yhteistyötä.

- Miten kirjanpito siirretään pääkonttorille?

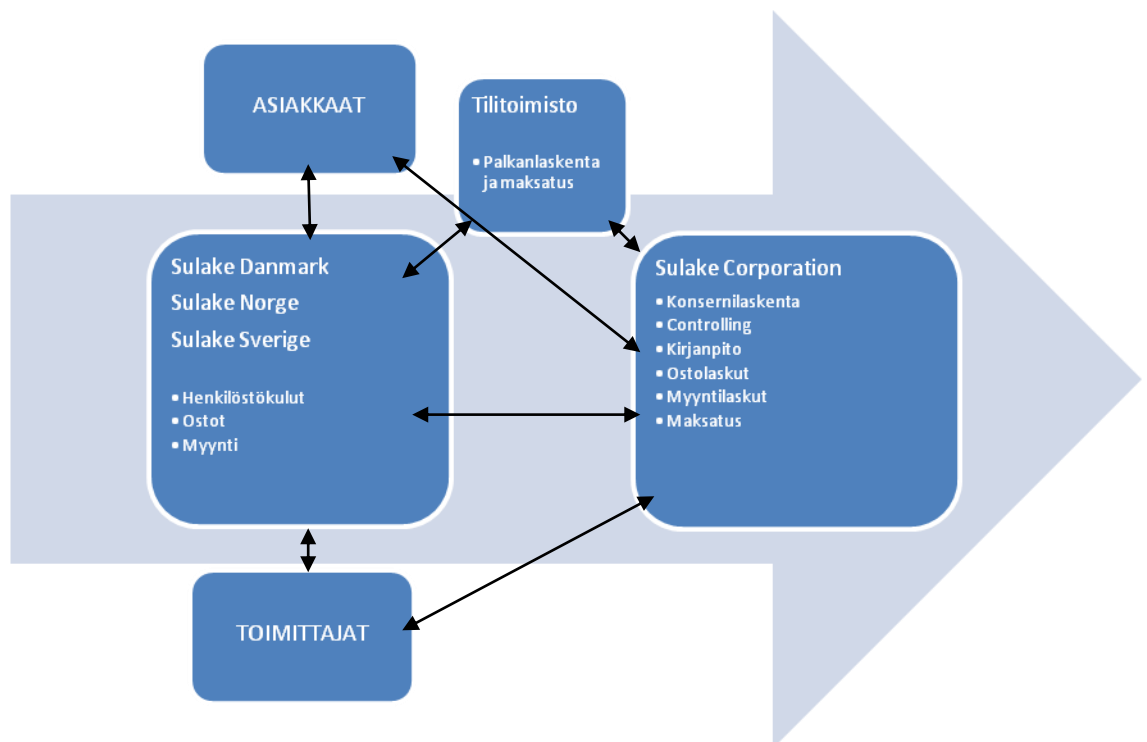
Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen siirtämiseen tarvittavat toimenpiteet sekä

käytännön kuvaus on esitelty kappaleessa 5.

- Voidaanko kotiuttamisprosessista luoda yritykselle hyödyllinen malli tulevaisuutta varten?

Kirjanpitojen siirtämisestä on luotu malli muiden kirjanpitojen siirtämistä varten. Malli on esitelty kappaleessa 5.8. Luotu malli kuvaa kirjanpitojen siirtämisessä yleisesti huomioon otettavia asioita. Eri maiden yksityiskohtia ei ole voitu ottaa huomioon.

Seuraava kuvio kuvaa pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen hoitamisen siirtoprojektin jälkeen (vrt. kuvio 3.) Tanskan tytäryritys, sekä asiakkaat ja toimittajat voivat olla nyt suoraan yhteydessä Sulakkeen pääkonttoriin. Pääkonttorilla kirjanpitäjä saa tarvittavat tiedot suoraan asiakkailta ja toimittajilta. Tilitoimistoon ollaan yhteyksissä palkka-asioissa Tanskasta ja Suomesta.



Kuvio 4. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden taloushallinnon tilanne siirron jälkeen.

6.2 Kehittämistehtävän tulokset

Työn tulosten arviointiin käytetään alussa määriteltyjä mittareita. Aluksi voidaan todeta, että kehittämistehtävä onnistui, koska pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen hoitaminen saatiin siirrettyä pääkonttorille määritellyn aikataulun mukaisesti. Kaikkien kolmen maan kirjanpidot on tehty pääkonttorilla joulukuusta 2009 lähtien. Kirjanpidot on pystytty hoitamaan olemassa olevilla resursseilla eikä lisätyövoimaa ole tarvittu. Sulake Suomen ja emoyhtiön tehtäviä jaettiin jonkun verran pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitäjältä pääkirjanpitäjälle ja talousassistentille jotta työtehtävät olisivat tasaisesti jaettu. Kehittämistehtävästä onnistuttiin myös tekemään malli yritykselle mahdollisia tulevaisuuden tarpeita varten. Kehittämistehtävän tavoitteet saavutettiin onnistuneesti.

6.3 Taloudellisten mittareiden tulokset

Kehittämistehtävän tavoitteiden toteutumisen vaikutuksia tarkastellaan alussa määriteltyjen mittareiden avulla. Onnistumista käsitellään ensiksi taloudellisten mittareiden osalta. Kaikkien mittareiden osalta käytetään puolen vuoden vertailujaksoa. Mittaamisessa vertaillaan ajanjaksoa ennen kirjanpitojen tekemistä pääkonttorilla aikaan jolloin kirjanpidot oli jo siirretty. Ajanjaksot ovat tammi-kesäkuu 2009 ja tammi-kesäkuu 2010.

6.3.1 Kirjanpitokustannukset

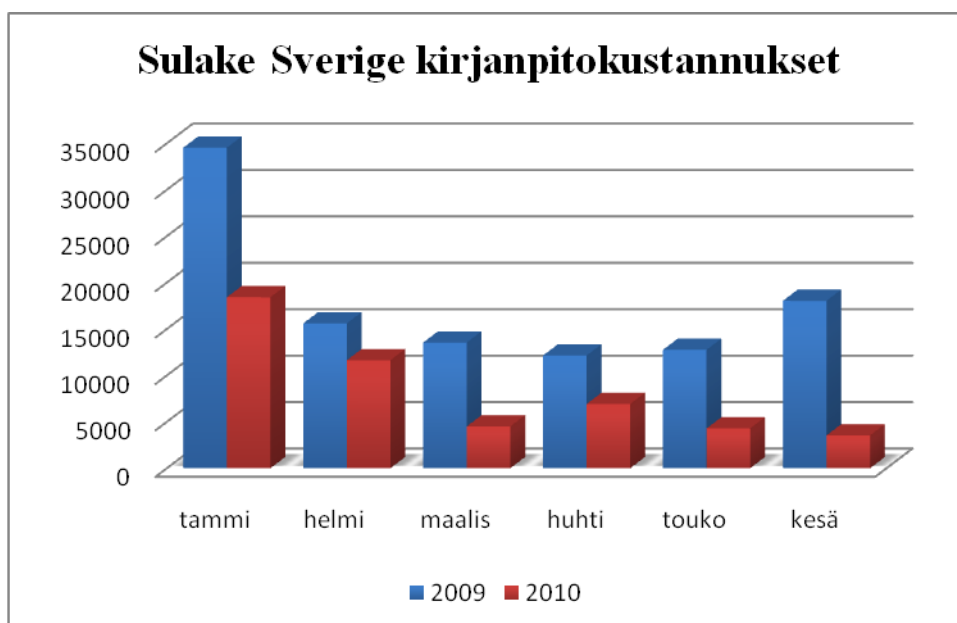
Kirjanpitojen hoitamisen pääkonttorilla tulisi laskea tytäryritysten kirjanpitokustannuksia. Kirjanpitäjä pystyy tekemään kolmen pohjoismaisen tytäryhtiön kirjanpidot pääkonttorilla samassa työajassa, kuin muutkin työt. Kirjanpitojen tekemistä varten ei ole jouduttu palkkaamaan uusia työntekijöitä eikä siitä ole syntynyt muutakaan lisäkulua yritykselle. Tämän mittarin avulla tarkastellaan siirtoprojektin aiheuttamia muutoksia yritysten kirjanpitokuluihin. Seuraavissa kuvioissa vertaillaan vuoden 2009 kirjanpitokuluja kuukausittain vuoden 2010 kuluihin kunkin tytäryrityksen omassa valuutassa sekä lopuksi yhteenvetona euroissa. Kirjanpitokulut on selvitetty yritysten kirjanpidosta

iScalasta saatavien pääkirjojen avulla. Pääkirjasta nähdään kirjanpitokustannusten kirjaukset kirjanpitokulutililtä kuukausittain.

Sulake Sverige

Kirjanpitokustannukset SEK

	2009	2010
tammi	34.522	18.413
helmi	15.594	11.630
maalis	13.532	4.500
huhti	12.136	6.915
touko	12.751	4.282
kesä	18.031	3.537



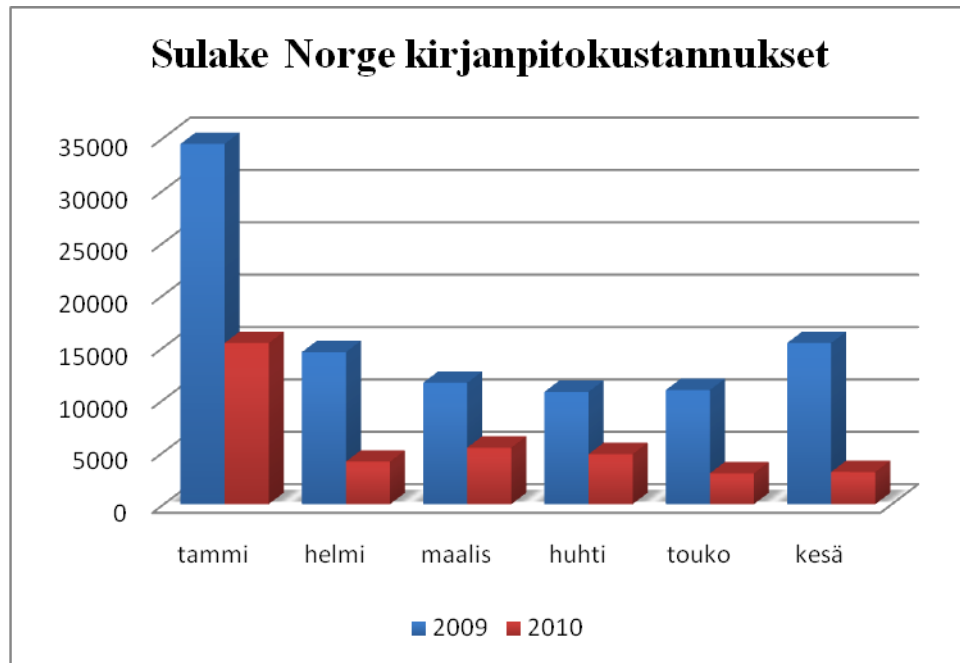
Kuvio 5. Sulake Sverigen kirjanpitokustannusten vertailu 2009–2010.

Sulake Norge

Kirjanpitokustannukset NOK

	2009	2010
tammi	34.394	15.384
helmi	14.514	4.058

maalis	11.584	5.397
huhti	10.722	4.773
touko	10.891	2.946
kesä	15.381	3.072

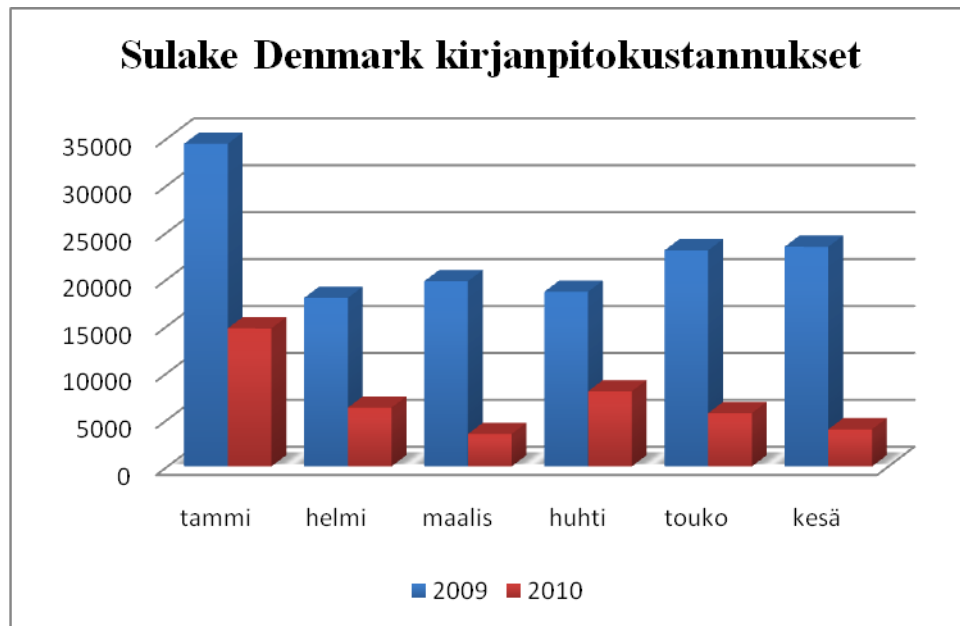


Kuvio 6. Sulake Norgen kirjanpitokustannusten vertailu 2009–2010.

Sulake Denmark

Kirjanpitokustannukset DKK

	2009	2010
tammi	34.394	14.714
helmi	17.964	6.259
maalis	19.743	3.454
huhti	18.623	8.007
touko	23.038	5.681
kesä	23.422	3.950



Kuvio 7. Sulake Denmarkin kirjanpitokustannusten vertailu 2009–2010.

Sulake Sverige	2009	2010
SEK	106.566	49.277
	Muutos	-54 %
Sulake Norge	2009	2010
NOK	97.486	35.630
	Muutos	-63 %
Sulake Denmark	2009	2010
DKK	137.184	42.065
	Muutos	-69 %

Kuvioista nähdään, että kirjanpitokustannukset ovat laskeneet huomattavasti jokaisessa yhtiössä. Kaikkien yhtiöiden kirjanpitokustannukset ovat laskeneet yli 50 % vuoden 2009 kuluista. Laskelmissa tarkastellaan ainoastaan Ruotsin tilitoimiston laskuttamia kirjanpitokustannuksia. Pääkonttorin kirjanpitäjän kuukausittaisesta työstä n. 50 % liittyy pohjoismaisten tytäryritysten kirjanpitojen tekemiseen. Käytännössä tästä

ei synny suoraa lisäkulua pohjoismaisille yrityksille, koska kirjanpitäjän palkka maksetaan emoyhtiöstä. Kirjanpitäjä hoitaa myös Sulake Dynamoidin kirjanpidon, mutta palkkakulut jäävät emoyhtiölle. Vuoden 2010 kirjanpitokustannuksista nähdään, että vuoden alussa kulut ovat olleet korkeammat. Tämä johtuu siitä, että tilitoimisto tekee jokaisen yhtiön virallisen tilinpäätöksen. Alkuvuonna kulut ovat olleet korkeammat myös tilintarkastuksen vuoksi. Ruotsin tilitoimisto koordinoi tilintarkastukset. Ruotsin yhtiön tilintarkastus tehdään tilitoimiston tiloissa ja Tanskan ja Norjan materiaalit postitetaan tilintarkastajille kyseisiin maihin. Alkuvuoden kustannuksissa näkyy myös postikulut, jotka ovat syntyneet kaikkien kirjanpitomateriaalien lähetyksestä pääkonttorille. Tilitoimisto toimitti pääkonttorille jokaisen yhtiön kirjanpitomateriaalit siitä lähtien kuin he ovat kirjanpitoja hoitaneet. Jokaisen kuun kirjanpitokululaskussa on aina mukana myös hieman postikuluja, sillä edelleen joitakin dokumentteja on toimitettu tilitoimistolla ja he postittavat ne Sulakkeelle.

Euroissa säästöjä on syntynyt puolen vuoden ajalta verrattuna vuoteen 2009 Sulake Sverigen kirjanpitokuluissa 6.241, Sulake Norgessa 7.803 ja Sulake Denmarkissa 12.773. Tilitoimiston laskujen perusteella työntekijöillä kuluu aikaa palkka-asioihin liittyviin asioihin 28 tuntia kuukaudessa.

Kirjanpitokulut EUR (tammi-kesäkuu)

	2009	2010	
Sulake Sverige	11.609	5.368	(kurssi 21.9.2010: 0,10894 SEK)
Sulake Norge	12.298	4.495	(kurssi 21.9.2010: 0,12615 NOK)
Sulake Denmark	18.421	5.648	(kurssi 21.9.2010: 0,13428 DKK)

Yhteensä kirjanpitokuluissa 1.1.2010–30.6.2010 on säästetty 26.817 euroa verrattuna samaan ajanjaksoon 2009.

6.3.2 Vaikutus työaikaan

Tutkittiin syntykö pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen tekemisestä lisätyötä kirjanpitäjälle. Tarkistettiin tuntikirjausten perusteella kirjanpitäjän työtunnit tammi-kesäkuulta 2009, jolloin pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitoa ei vielä tehty pääkonttorilla ja verrattiin sitä vastaavaan aikaan 2010, jolloin kirjanpidot olivat kotiutettu. Kirjanpitäjä syöttää päivittäiset työtunnit erilliseen tuntikirjausjärjestelmään (Achievo) ja järjestelmästä saadaan tulostettua listaus työtunneista kuukausittain.

Kirjanpitäjän työtunnit 1.1.- 30.6.2009 = 979h ja 1.1.- 30.6.2010 = 934h

Tulosten perusteella voidaan todeta, että pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen tekeminen pääkonttorilla ei ole aiheuttanut kirjanpitäjälle lisätyötä, eli siitä ei ole aiheutunut lisäkuluja yritykselle.

6.3.3 Aikataulussa pysyminen

Tutkittiin aiheuttaako kirjanpitojen tekeminen pääkonttorilla parannusta tai viivästystä konsernin raportointiaikataulussa pysymiseen. Raportointiaikataulun tarkastelussa keskitytään jokaisen kuukauden closing-päivään, jolloin kirjanpidot tulee olla valmiina. Konsernissa määritellään joka vuodelle kuukausittainen raportointiaikataulu, josta nähdään Closing-päivät.

Taulukko 2. Kirjanpitojen valmistumisaikataulujen vertailu 2009–2010.

	Closing päivät 2009	Valmistumispäivä	Closing päivät 2010	Valmistumispäivä
tammi	9.2.	8.2.	8.2.	12.2.
helmi	9.3.	11.3.	8.3.	9.3.
maalis	8.4.	13.4.	12.4.	13.4.
huhti	11.5.	10.5.	10.5.	10.5.
touko	8.6.	8.6.	8.6.	9.6.
kesä	8.7.	8.7.	8.7.	7.7.
EROT		5		6

Valmistumispäivämäärien perusteella nähdään, että vuonna 2009 kirjanpitojen kuukausittainen valmistumispäivämäärä on myöhästynyt kuudessa kuukaudessa sovitusta päivämäärästä yhteensä 5 päivää. Vuonna 2010 valmistuminen on myöhästynyt kuusi päivää. Voidaan todeta, että kirjanpitojen siirtäminen pääkonttorille ei ole vaikuttanut negatiivisesti raportointiaikataulussa pysymiseen. Vuonna 2010 kirjanpitojen valmistuminen on myöhästynyt aikataulusta vain kolmena ensimmäisenä kuukautena ja tähän on syynä siirron tuomien uusien asioiden ja rutiinien opettelu. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen hoitaminen oli kirjanpitäjälle uusi tehtävä ja sen hoitaminen vaatii hieman uusien asioiden omaksumista ja oppimista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että aikataulussa pystytään pysymään nyt kun työnkuva, työtehtävät ja rutiinit ovat tulleet tutuksi kirjanpitäjälle.

6.3.4 Kirjanpitojen korjaukset

Kirjanpitojen korjausten tutkimisella on tarkoitus selvittää joudutaanko tekemään paljon tai enemmän korjauksia kuukauden kirjanpitoon, kun kirjanpidot on siirretty pääkonttorille. Korjaukset myöhästyttävät aikataulussa pysymistä ja aiheuttavat lisätyötä. Voidaan myös tutkia, onko siirto aiheuttanut ongelmia ja pystyykö kirjanpitäjä hoitamaan työn hyvin. Korjausten määrää tutkittiin kirjanpidon päiväkirjojen perusteel-

la. Tähän mittariin otetaan huomioon ainoastaan kirjanpituksen kuukauden päättämisestä aiheutuneet korjaukset. Korjaukset on tehty joko itse kirjanpidon tekijän huomattua virheensä tai controllerin tarkistuksen myötä. Seuraavasta taulukosta nähdään korjausten määrä kuukausittain 2009 ja 2010. Korjausten määrä on selvitetty kirjanpito-ohjelmasta saatavasta pääkirjasta kuukausittain. Korjaustositteet ovat muistiotositteita ja niiden selityskenttään kirjoitetaan ”korjaus”, josta nähdään tositteen tarkoitus.

Taulukko 3. Korjaustositteiden määrien vertailu 2009–2010.

	Korjaustositteet kpl 2009	Korjaustositteet kpl 2010
tammi	19	6
helmi	15	13
maalis	9	7
huhti	11	6
touko	3	6
kesä	11	15
	68	53

Taulukosta nähdään, että kirjanpidon korjausten määrä on itse asiassa laskenut kirjanpitojen siirron jälkeen. Voidaan todeta, että kirjanpitojen tekemisestä pääkonttorilla ei ole korjausten puolesta aiheutunut mitään lisähaittaa tai ongelmia kuukauden päättämisen suhteen. Samaan työhön pystytään nyt vähemmällä virhemäärillä. Muutos on ollut positiivinen tässä suhteessa. Virheiden määrää vähentää myös se, että talousosastolla on nyt ajantasainen ja selkeä käsitys pohjoismaisten tytäryritysten toiminnasta ja taloudellisista asioista. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden maajohtaja työskentelee pääkonttorilla ja häneltä saadaan tieto kaikista tulevista kuluista ja tuloista heti. Kirjanpitäjä ja controlleri työskentelevät nyt fyysisesti samassa paikassa, jolloin tiedon kulku ja neuvonanto on tehokkaampaa ja helpompaa.

6.3.5 Ostolaskujen kiertonopeus

$365 \times \text{ostovelat} / (\text{ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut})$ tammi-kesäkuu 2009 / tammi-kesäkuu 2010 (Mäkinen & Söderström 2005, 172).

Vertailuajanjakso on puoli vuotta, joten lasketaan kiertonopeus:

$182,5 \times \text{ostovelat} / (\text{ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut})$

Mittaaminen tehtiin ajalta tammi-kesäkuu 2009 ja 2010 euroissa. Tutkimusaineistossa koottiin kaikkien kolmen pohjoismaisen yhtiön luvut yhteen, jotta tarkastelu olisi helpompaa. Ostovelkojen ja ostojen määrät 2009/2010 saatiin Baswaren Business Planning-ohjelmasta.

Ostolaskujen kiertonopeus	2009	18
Ostot		709853
Ostovelat		71943
Ostolaskujen kiertonopeus	2010	47
Ostot		728701
Ostovelat		186018
ERO		-28

Ostolaskujen kiertonopeus oli 1-6/2009 18 päivää ja vuonna 2010 samana ajanjaksona 47 päivää. Tulosten perusteella maksuaika on pidentynyt kirjanpitojen siirron jälkeen melkein 30 päivää. Tulos on perusteltavissa, sillä ostolaskujen maksamisessa on esiintynyt ongelmia kirjanpitojen siirron jälkeen. Siirron jälkeen kesti vielä kuukausia, ennen kuin kaikki toimittajat olivat saaneet uuden postiosoitteen tietoonsa. Ostolaskuja lähetettiin ruotsin tilitoimistolta ja Tanskan toimistolta pääkonttorille, joka viivästytti laskun saamista maksuun. Ostolaskuja toimitettiin myös maajohtajan nimellä ja hän ei aina ollut paikalla toimistolla, jolloin laskut jäivät päiviksi hänen postilaatikkoonsa. Ostolaskujen maksuja myöhästytti myös alun pankkimaksuohjelman vaikeudet. Alussa ei ollut selvää, että pankin kanssa tuli tehdä erillinen sopimus koskien maksuja. Tämän sopi-

muksen hoitaminen vei hetken aikaa, eikä maksuja pystytty tekemään. Jonkin verran viivästystä syntyi myös uusien maksutapojen opettelemisesta.

6.4 Laadullisten mittareiden tulokset

Kehittämistehtävän laadullinen mittaaminen tehtiin haastatteleamalla projektiin liittyviä henkilöitä erillisen kyselyn avulla. Haastattelu on kätevä tutkimusväline silloin kun tarvitaan tietoa mielipiteistä ja kokemuksista (Anttila 2006, 195). Kehittämistehtävässä haastattelulla on tarkoitus selvittää muutoksen vaikutuksia talousosastolla sekä itse projektin parissa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Haastattelumenetelmänä käytettiin avoimen ja keskitetyn haastattelun periaatteita. Keskitetyn haastattelun tunnuspiirteisiin kuuluu se, että tiedetään haastateltavien jo perehtyneen asiaan koska he ovat osallistuneet tutkittavan ilmiön toteutukseen tai sen tuloksiin jollain tavalla. Haastattelu kohdistuu haastateltavan omakohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta. Avoimessa haastattelussa ei tarvitse suunnitella etukäteen tarkkaa haastattelua vaan haastateltava voi myös vapaasti kertoa haluamista asioista. (Anttila 2006, 196–197.) Tähän haastatteluun määriteltiin muutama avoin kysymys sekä annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti kaikki muutokseen liittyvät ajatukset. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla kirjanpitiimin vetäjälle, pääkirjanpitäjälle, talousassistentille, pohjoismaisten tytäryhtiöiden controllerille, Sulakkeen talousjohtajalle sekä käyttäjämyynnin analysoinnista vastuussa olevalle controllerille. Kaksi vastasivat kyselyyn kirjallisesti ja loput suullisesti. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Kun projekti päätettiin toteuttaa, niin mitä hyötyä odotitte siitä olevan yritykselle? Tai uskoitteko siitä olevan jotakin haittaa yritykselle tai talousosaston toiminnalle?
2. Mitä hyötyä siirrosta on mielestänne ollut yritykselle/talousosastolle? Ja onko siitä ollut jotakin haittaa?

Voitte miettiä näitä kysymyksiä sekä itse siirtoprojektin, että kirjanpitojen käytännön hoitamisen kannalta.

Lopuksi todettiin, että kaikki mielipiteet ja kommentit aiheen tiimoilta ovat toivottavia.

Haastattelun vastausprosentti oli 67. Vastauksista tehtiin seuraava yhteenveto:

1. Siirron toteuttamisesta uskottiin olevan hyötyä ja sen koettiin olevan operatiivisesti järkevää, koska siirron jälkeen kolmen pohjoismaisen tytäryhtiön ja Suomen yritysten kirjanpidot hoidettaisiin saman katon alla. Tämän uskottiin helpottavan pohjoismaisten yhtiöiden välistä kommunikointia kirjanpitomielessä. Projektin uskottiin menevän kivuttomasti läpi, koska Pohjoismaat ovat samankaltaisia maita Suomen kanssa.

Vastaajien keskuudessa ilmeni kuitenkin jonkin verran epäilyksiä kirjanpitojen siirron suhteen. Ongelmana ajateltiin olevan esimerkiksi eri kielten ja kommunikoinnin puolesta. Työntekijät ovat Kööpenhaminassa ja puhuvat äidinkielenään tanskaa. Monet dokumentit, kuten ostolaskut on saatavilla ainoastaan kyseisen maan kielellä, eli ruotsiksi, norjaksi ja tanskaksi. Epäilyksiä herätti myös siirron ajankohta, joka oli vuoden 2009 lopussa. Vuoden loppu on kiireellistä aikaa talousosastolla, koska valmistaudutaan tilinpäätökseen. Epäilyksiä syntyi myös siitä, että riittääkö kirjanpitäjän aika näiden kolmen pohjoismaisen yhtiön kirjanpitojen hoitamiseen, koska hänen vastuullaan oli myös kaksi Suomen tytäryritystä. Tiedettiin kyllä, että siirtovaihe kestää noin kaksi – kolme kuukautta, joten henkilöstöllä olisi aikaa reagoida, jos resurssit eivät ole riittävät. Pelättiin myös sitä, että kärsiikö yhtiöiden kirjanpitojen taso ja laatu, koska kirjanpito hoidetaan Suomesta käsin suomalaiselle osaamisella ilman paikallista tietämystä. Saadaanko pääkonttorille varmasti kaikki tarpeellinen tieto ja muutokset koskien esimerkiksi kirjanpitoasetuksia ja VAT-asioita. Maksuliikenteen hoitamisessa nähtiin myös epävarmuutta. Pääkonttorilla ei ole aikaisempaa ko-

kemusta pohjoismaisten yhtiöiden pankkiliikenteestä ja tiedettiin ainoastaan että se ei välttämättä ole yhtä kehittyneellä tasolla kuin Suomessa. Vastaajat olivat myös epäileväisiä siitä, että miten yhteistyö jatkossa toimii Ruotsalaisen tilitoimiston kanssa kun suurin osa heidän töistään otetaan pois.

2. Vastaajien mielestä siirrosta on ollut enemmän hyötyä kuin haittaa. Laatu oli hyvää jo tilitoimiston aikana, mutta se on edelleen säilynyt hyvänä. Siirrosta on syntynyt kustannussäästöjä ja työskentely on helpottunut. Aikaisemmin pohjoismaisten tytäryhtiöiden johtaja työskenteli Tanskassa, kirjanpitäjä Ruotsissa ja controlleri Suomessa. Nyt nämä kaikki työskentelevät pääkonttorilla, joten asioiden hoitaminen on huomattavasti helpompaa kuin kaikki tieto löytyy läheltä. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen hoitaminen pääkonttorilla on myös hyödyksi, kun muut tytäryhtiöt tarvitsevat tietoa asioista, joista löytyy konkreettinen esimerkki pääkonttorilta. Kulujen seuraaminen ja varaaminen on tehostunut ja helpottunut ja samalla myös kirjanpitojen luotettavuus on parantunut. Kassanhallinta on parantunut ja tehostunut jonkin verran, mutta sitä voitaisiin ehkä tehostaa entisestään. On kuitenkin kätevää, että neljän maan kassat nähdään samasta ohjelmasta ja maksut hoidetaan samasta järjestelmästä. Suurta hyötyä nähdään myös konsernin sisäisten erien käsittelyssä, niiden maksuissa ja täsmäytyksissä. Ne menevät varmemmin oikein ja niitä voidaan tehdä tehokkaammin koska tapahtumien käsittelijät työskentelevät pääkonttorilla. Kirjanpitojen hoitaminen on nyt yhdenmukaista Suomen yhtiöiden kanssa. Välillä pohjoismaisten tytäryhtiöiden ostolaskuja saattaa tulla väärällä osoitteella kuten esimerkiksi emoyhtiön osoitteella. Nyt on helpompi edelleen laskuttaa kulu pohjoismaisilta yhtiöiltä eikä tarvitse odottaa uutta laskua, jos se on toimittajalle haastavaa. Yleisesti kirjanpitojen hoitaminen koetaan nyt turvallisemmaksi eikä tarvitse olla huolissaan suuremmista virheistä, koska kommunikointi on helpompaa toimittaessa suomenkielellä. Lukujen seuraaminen ja tarkastaminen on helpompaa. Projektista on ollut vastaajien mukaan sellaista käytännön hyötyä, jota ei ehkä ennen projektia edes osannut odottaa.

Siirrosta ei ole syntynyt yritykselle tai talousosastolle suurempaa haittaa. Siirto

olisi voinut olla vaikeampi, jos yhtiöt olisivat olleet suurempia tai kaukaisimmista maista. Haittapuolena mainittiin tilintarkastukset, koska ne hoidetaan muualla kuin missä kirjanpito hoidetaan päivittäin. Kirjanpitäjä ja tilintarkastaja eivät ole samassa paikassa eivätkä puhu samaa äidinkieltä. Maksuliikenteen hoitaminen on aiheuttanut jonkin verran lisähaasteita, koska pohjoismaisilla yhtiöillä on paljon erilaisia maksutyypppejä ja niiden opetteleminen on vienyt jonkin verran aikaa. Maksuja tulee myös sen verran harvoin, etteivät kaikki eri maksutyyppit painu mieleen niin helposti. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden maksut pitää tehdä manuaalisesti, mutta kaikki maksut tallentuvat maksujärjestelmään joten niitä voi hyödyntää seuraavissa samanlaisissa maksuissa.

Projekti on mennyt vastaajien mielestä jouhevasti ja hyvin, eikä kirjanpitojen hoitaminen ole osoittautunut ylitsepääsemättömäksi. Kaikki siirtoprojektiin liittyvät ongelmat on saatu ratkaistua ja siirto meni hyvin. Myös tuuraaminen on ollut yllättävän helppoa. Yhteistyö tilitoimiston kanssa on sujunut hyvin ja rajat ovat olleet selkeät.

(Damström & Keskitalo & Lutzeier & Salonen 2010)

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistehtävä onnistui hyvin ja alussa asetetut tavoitteet saavutettiin. Ruotsin, Norjan ja Tanskan tytäryhtiöiden kirjanpidot saatiin tehokkaasti ja aikataulun mukaisesti siirrettyä pääkonttorille. Kirjanpitäjän aika ja osaaminen on riittänyt uusien kirjanpitojen hoitamiseen. Alussa riitti vielä opettelemista ja ilmeni joitakin ongelmia, mutta jo muutaman kuukauden käytännön tekemisen jälkeen kirjanpitojen hoitaminen sujuu hyvin ja luotettavasti. Siirtoprojektin esitutkimuksen perusteella tehty taulukko 1. ei täysin kertonut työn määrää, mutta kaikki onnistui kuitenkin hyvin. Tositemäärät eivät ole pohjoismaisissa tytäryhtiöissä hirveän suuret, mutta yksittäiset tositteet saattavat aiheuttaa sitäkin enemmän työtä. Erityisesti alussa kului paljon aikaa siihen, että selvitetiin jokaisen tapahtuman taustat. Esimerkiksi jokaiseen myyntiin tapahtumaan tarvi-

taan tuloutusraportit asiakkailta, joista pitää vielä erikseen laskea myynnin ja komission määrät. Kirjanpitäjältä siirrettiin yksi kotimainen tytäryhtiö talousassistentille ja tämä mahdollisti paneutumisen uusiin yhtiöihin.

Johto ja muu projektiryhmä tuki projektia koko sen ajan ja projektiryhmä suoritti annetut tehtävät tehokkaasti ja hyvin. Projektiryhmä eteni suunnitelmien mukaan eikä muutostarintaa ollut havaittavissa. Tähän vaikutti luultavasti se, että projekti oli selkeä ja hyvin suunniteltu. Kaikki tiesivät mitä tulee tapahtumaan ja mitä kenenkin tulee tehdä. Henkilökunta oli alusta asti sitä mieltä, että muutos tulee olemaan hyödyllinen. Suurimmat muutokset tapahtuivat kirjanpitäjän tehtävissä. Hänelle muutos oli mieluisa ja positiivinen, koska se monipuolisti työtehtäviä ja kehitti niitä parempaan suuntaan.

Tulosten perusteella koko projekti oli erittäin onnistunut ja sen läpiviemisestä on ollut yritykselle paljon hyötyä niin rahallisesti kuin toiminnallisestikin. Vähäisemmällä taloudellisilla ja henkilöresursseilla on saavutettu kattava ja laadukas tiedon tarjonta. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden taloudellinen hallinnointi on helpottunut ja parantunut projektin myötä. Myös koko taloushallinnon tehtävät ovat helpottuneet sillä ei tarvitse hallinnoida kuin omaa henkilökuntaa pohjoismaisten tytäryhtiöiden osalta. Kirjanpitojen keskittäminen yhteen yksikköön on helpottanut tytäryritysten toiminnan seuraamista ja talousosastolla on ajantasainen käsitys yritysten taloudellisesta tilanteesta. Kirjanpitojen tekeminen pääkonttorilla on parantanut kassanhallintaa ja tehostanut taloushallinnon prosesseja. Myös väärinkäytösriskit ovat vähentyneet, koska yrityksen oma henkilökunta vastaa taloushallinnosta ja valvoo kuluja. Kotiuttamisprojektista saatiin tuotua esille myös tärkeät seikat mallinnuksen avulla, jotka tulee ottaa huomioon harkittaessa muiden tytäryhtiöiden kirjanpitojen kotiuttamista. Tämän kehittämistehtävän perusteella voidaan todeta, että muidenkin tytäryhtiöiden kirjanpitojen siirtäminen pääkonttorille on mahdollista.

Laadullisesta tutkimuksesta ilmenneihin epäilyksiin on myös löydetty ratkaisut tässä kehittämistehtävässä. Kieliasiat herättivät epäilyksiä, mutta niiden kanssa ei ole tullut ongelmia. Kaikki norjan- ja tanskankielisten tositteiden sisällöt on saatu selvitettyä ja

kommunikointi eri tahojen kanssa sujuu hyvin englanniksi. Kirjanpitojen siirto sujui hyvin vaikka siirtoaikataulu oli hyvin lähellä tilinpäätöstä. Vuoden 2009 tilinpäätös valmistui ajallaan. Kirjanpitäjän aika on myös hyvin riittänyt pohjoismaisien tytäryhtiöiden kirjanpitojen tekemiseen ja tätä on tukenut kirjanpitotiimin tehtävien uudelleenjärjestely. Tytäryhtiöiden kirjanpitojen laatu on säilynyt hyvänä ja kaikki tarvittava on osattu tehdä.

Tästä kehittämistehtävästä ja sen tuloksista on hyötyä myös muille yrityksille, jotka harkitsevat samankaltaista projektia erityisesti pohjoismaisten yritysten kannalta. Koko projektin ajan pysyttiin hyvin aikataulussa ja suunnitelmissa. Ajan kuluessa on myös varmistuttu siitä, että palkanlaskennan, veroasioiden ja virallisten tilinpäätösten jättäminen tilitoimistolle oli oikea ja kannattava ratkaisu. Yhteistyö tilitoimiston kanssa sujuu vaivattomasti ja moitteettomasti. Jälkeenpäin ajateltuna yhden asian kohdalla olisi voinut toimia tehokkaammin. Tilitoimisto lupasi ilmoittaa postiosoitteen muutoksesta yhteistyökumppaneille ja näin he tekivätkin myynnin puolella. Olisi pitänyt aiemmin kiinnittää huomio siihen, että kaikille toimittajille ei ollut ilmoitettu uudesta osoitteesta. Tästä johtuen useiden ostolaskujen maksu viivästyi ja siitä syntyi hieman korkokulua.

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus on mielestäni luotettava ja pätevä. Tutkimusaineiston käsittely ja tutkimuksen vaiheet on esitelty tarkasti ja niin, että lukija ymmärtää ja näkee mitä on tehty. Lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen kulkua ja tehtyjä päätelmiä. Valituilla tutkimusmenetelmillä on saavutettu tarkoitetut tulokset. Jos tutkimuksen tekisi samoilla menetelmillä ja samoissa olosuhteissa uudelleen, olisi tulos todennäköisesti sama. Tutkimus on tehty hyvän tutkimustavan mukaisesti ja tulokset ovat perusteltuja. Tutkimus on validi koska tutkimuksessa on pystytty selvittämään sitä mitä on haluttukin selvittää. Alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin on saatu vastukset ja tutkimus on toteutettu tavoitteiden mukaisesti. Aineiston riittävyys ja kattavuus oli mielestäni hyvä. Tutkimusta varten saatiin tarvittava materiaali tilitoimistolta ja muista lähteistä ja kaikki asiat saatiin selvitettyä. Viitekehyksen avulla pystyttiin näkemään mihin asioihin

pitää kiinnittää huomiota kirjanpitojen siirrossa ja miten projekti pitäisi hoitaa.

7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävään

Kirjanpitojen siirtämiseen, käytännön tekemiseen sekä muutoksen jalkauttamiseen käytettiin tämän raportin alussa määriteltyä viitekehystä. Kirjanpidon teoriasta ja säännöksistä saatiin tukea nykytilanteen selvittämistä varten. Tuli selvittää, miten ja minkälaisien aineistojen pohjalta erilaiset kirjaukset tehdään. Täytyi varmistaa, että tiedetään mistä kaikki pääkirjanpidon ja osakirjanpidon materiaalit saadaan. Kehittämistehtävän toteutuksessa otettiin huomioon kirjanpidon säännösten asettamat vaatimukset ja tarpeelliset työvälineet. Pohjoismaisille yhtiöille luotiin yhtenäiset kirjanpidon raportointi- ja seurantatyökalut Suomen yhtiöiden kanssa. Pohjoismaisille tytäryhtiöille tehtiin oma tilikartta, josta nähdään yhtiöiden käytössä olevat tilit helposti. Joka kuukauden lopussa kirjanpidontileille tehdään teorian mukaiset täsmäytykset ja tarkastukset. Pidetään huoli, että jokaisesta pää- ja osakirjanpidon tapahtumasta on olemassa tarkoituksenmukainen tosite.

Kaikki tytäryhtiöiden ostolaskut tarkastetaan ja hyväksytään ennen maksua. Kirjanpito- kirjojen säilyttäminen on otettu huomioon ja kaikki kirjanpitomateriaalit on pyydetty ja toimitettu Sulakkeen pääkonttorille, jossa ne säilytetään kirjanpitolain edellyttämän ajan. Arvonlisäverosäännökset otetaan huomioon laskutuksessa ja hankintojen arvonlisäveron vähennyksessä. Pohjoismaisilta tytäryhtiöiltä laskutetaan kotimaanmyyntiä, jossa on paikallinen myynninarvonlisävero 25 %. Muu laskutus tehdään pääasiassa muihin EU-maihin jolloin sovelletaan käänteistä verovelvollisuutta. Pohjoismaisten tytäryhtiöiden hankinnat ovat suurelta palveluhankintoja muista EU-maista, jolloin yhtiöt ovat velvollisia maksamaan myynnin veron. Pohjoismaisissa tytäryhtiöissä arvonlisäverot kirjataan kirjanpitoon nettomääräisenä. Tytäryhtiöiden kirjanpidossa tehdään kuukausittain varauksia ja jaksotuksia kyseiselle kuukaudelle kuuluvista kuluista ja tuotoista.

Pohjoismaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen siirtoprojektin tuloksena Sulakkeen talous-

hallinnon prosessi uudistui ja muuttui. Tämän muutoksen tarkoituksena oli laskea kustannuksia, tehostaa prosesseja sekä parantaa laatua. Nämä ovat myös prosessin uudistamisen teoriassa esiteltyjä tavoitteita. Kirjanpitojen siirtäminen toteutettiin erillisenä kehitysprojektina, koska kyseessä oli suurempi uudistus. Kehitysprojektille nimettiin erillinen projektipäällikkö ja projektiryhmä. Projektipäällikkö sai käyttöönsä tarvittavat resurssit ja työvälineet sekä tukea johdolta. Tehtävien uudelleenjärjestely tehosti projektin läpiviemistä. Projektille asetettiin selkeät tavoitteet ja visio. Tämän jälkeen tehtiin suunnitelma kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Suunnittelun jälkeen analysoitiin nykytilanne ja saatiin selkeä käsitys muutoskohteesta. Muutostavoitteille määriteltiin mittarit joiden avulla mitattiin projektin onnistumista. Toimintatapoja tavoitteisiin pääsemiseksi määriteltiin projektiryhmän kesken. Kaikki tiesivät miten ja mitä tulee tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan. Projektipäällikkö sai projektiin tukea muutosjohtamisen teoriasta. Pidettiin palavereja, joissa ilmaistiin selkeästi tulevat muutokset ja asetetut tavoitteet. Projektille määriteltiin aikataulu ja palaverissa syntyneiden päätösten vastuuhenkilöt. Muutosvastarintaa ei juurikaan esiintynyt, koska projekti oli selkeästi suunniteltu ja perusteltu. Projekti ei juurikaan aiheuttanut ylimääräisiä kustannuksia. Kehitysprojekti saatiin vietyä käytäntöön ja sen johdosta toiminta muuttui ja parani.

7.3 Jatkokehittämisideat

Mielestäni palkanlaskentaa ei kannata siirtää Suomeen, mutta esimerkiksi verotusasioiden siirtämisestä voitaisiin harkita. Toisaalta viralliset tilinpäätökset taas kannattaa tehdä tilitoimistossa jo siitäkin syystä, että varmistetaan vuoden kirjausten oikeellisuus. Tulisi tarkkaan harkita olisiko verotusasioiden hoitamisesta pääkonttorilla merkittävää hyötyä, koska se liittyy vahvasti tilinpäätökseen. Se ei luultavasti aiheuta suuresti lisäkustannuksia tilitoimiston palveluiden kannalta. Jatkokehittämisideana esittäisin VAT-laskelmien dokumentoinnin. VAT-laskenta on hoidettu manuaalisesti iScalasta saatavien pääkirjojen perusteella. Laskelmien tekoon voisi luoda selkeät ja järjestelmälliset laskentaohjeet, jotta muutkin pystyvät ne hoitamaan tehokkaasi ja oikein. Iscalasta ei ole mahdollista saada automaattisia VAT-laskelmia. Tulevaisuudessa kannattaa myös panostaa ja kiinnittää huomiota kirjanpito- tai arvonlisäveroasioiden muutoksiin. Kannattaisi etsiä kanavat, jota kautta saataisiin tietoa kirjanpidon muutoksista ja uudistuk-

sista ajantasaisesti. Yksi hyvä kanava voisi olla Ruotsin tilitoimisto. Yhteistyö heidän kanssaan jatkuu, joten kannattaa käyttää hyväkseen heidän osaamistaan, kielitaitoa ja tiedonsaantikykyä. Maksuliikenteen helpottamiseksi ja tehostamiseksi kannattaisi selvittää, voidaanko iScalasta maksaa reskontramaksuja automaattisesti. Tämä vähentäisi manuaalista työtä huomattavasti ja säästäisi aikaa.

7.4 Itsearviointi

Kehittämistehtävän tekemisestä oli paljon hyötyä minulle ja opin sen aikana paljon uutta. Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta projektin vetämisestä ja konkreettisen muutoksen aikaansaamisesta yrityksessä. Opin paljon siitä mitä asioita tulee ottaa huomioon projektijohtamisessa ja johtamisessa yleensä. Kehittämistehtävän myötä myös vastuuni työpaikalla kasvoi ja pääsin opettelemaan uusia asioita ja kehittymään. Ulkomaisten yhtiöiden kirjanpitojen osaaminen rikastuttaa talousalan kokemustani ja osaamista. Olen myös aina tehnyt töitä itsenäisesti ja tämän kehittämistehtävän kautta opin lisää tiimityöstä ja yhteydenpidosta muihin sidosryhmiin. Kehittämistehtävä vaati hyvää organisoimis- ja selvittelykykyä. Tämän kehittämistehtävän jälkeen minulla on paremmat edellytykset hoitaa ja johtaa erillisiä projekteja sekä tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa. Olen myös saavuttanut asiantuntevaa osaamista kirjanpitojen siirtämisestä yksiköstä toiseen ja toimintojen keskittämisestä sekä ammatillista osaamista pohjoismaisten yhtiöiden kirjanpitojen hoitamisesta.

Lähteet

About Sulake 2010. Sulake Corporation Oy:n Internet-sivut.
<http://www.sulake.com/company/?navi=1>. Luettu 4.10.2010.

Alhola, Kari & Koivikko, Aarne & Luhtala, Reino & Räty, Päivi & Tuominen, Olavi 1998. Kirjanpidosta tilinpäätökseen. WSOY, Helsinki.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisuu, Teos?, Tekeminen. 2. painos. Artefakta-sarja. Akatiimi Oy, Hamina.

Artto, Karlos & Martinsuo Miia & Kujala Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY, Helsinki.

Björklund Arja & Hyttinen, Pekka & Hämäläinen, Pasi & Jokinen, Miika & Klemola, Anne 2010. Kansainvälisen kaupan arvonlisäverotus. KHT-Media Oy, Helsinki.

Damström, Ditty 2010. Business Controller. Sulake Corporation Oy, Helsinki. Haastattelu 20.10.2010.

Joki-Korpela, Titta & Jokinen, Miika & Klemola, Anne & Kontu, Jonna & Vilppula, Taru 2009. Käytännön arvonlisäverotus. Uudet säännökset. KHT-Media Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 2001. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 3.painos. Inforviestintä, Helsinki.

Keskitalo, Anne 2010. Chief Accountant. Sulake Corporation Oy, Helsinki. Haastattelu 13.10.2010.

Kimmel, Paul D. & Weygandt, Jerry J. & Kieso, Donald E. 2000. Financial Accounting. Tools for Business Decision Making. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Kinnunen, Juha & Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija & Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2005. Mitä on yrityksen taloushallinto? 2.painos. KY-Palvelu Oy, Helsinki.

Kivimaa, Hannu 2001. Palvelukeskusmalli taloushallinnon uuden roolin mahdollistajana. Profiitti. 1/2001.

Kosonen, Karri & Buhanist, Paul & Kesäjärvi, Sami & Kymäläinen, Pasi & Lehtonen, Tomi & Salonen, Jarmo & Tanskanen, Tiina 1999. Muutoksen etulinjassa. 2.painos. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Suomen laatukeskus Oy, Helsinki.

Laamanen, Kai & Laine, Risto O. & Pääkkönen Juha & Vakkuri, Jorma & Vallinoja, Veli & Väyrynen, Pekka 1999. Mittaamisen parantaminen. Laatukeskus, Helsinki.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro Oy, Helsinki.

Leppiniemi Jarmo & Kykkänen Tapani, 2009. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 6.painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Lutzeier, Michael 2010. Business Controller. Sulake Corporation Oy, Helsinki.
Haastattelu 18.10.2010.

Lönnqvist Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit. BRP- muutoksen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOY, Helsinki.

Morris, Daniel & Brandon, Joel 1993. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Helsinki.

Mähönen, Jukka 2005. Kansainväliset tilinpäätösstandardit ja yhtiöoikeus. Edita publishing Oy, Helsinki.

Mäkinen, Irma & Söderström Terttu 2005. Talous ja kannattavuus. 7.painos. WSOY, Helsinki.

Puustinen, Johanna 2009. Tietoviikko. Päivitetty 11.6.2009.
http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article299036.ece?s=r&wtm=tietoviikko/-11062009?s=k. Luettu 16.8.2009.

Roberts, Clare & Weetman, Pauline & Gordon, Paul 1998. International Financial Accounting. A Comparative Approach. Financial Times Professional Limited, UK.

Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Satku – Kauppakaari, Helsinki.

Salonen, Satusäde 2010. Financial Assistant. Sulake Corporation Oy, Helsinki.
Haastattelu 5.11.2010.

Savolainen Tapani & Saaren-Seppälä, Kari & Savolainen, Seppo & 1997.
Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.

Tomperi, Soile 2003. Kirjanpito ja kannattavuus. 8. tarkistettu painos. Edita prima Oy, Helsinki.

Troberg, Pontus 2003. IAS ja kansainvälinen tilinpäätös. Enterprice Adviser –kirjasarja. Talentum Media Oy, Helsinki.

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perustaja. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä, Helsinki.

Östling, Olivia 2009–2010. West-Pool AB, Tukholma. Sähköpostikyselyt 2009–2010.

